Niveau(x) d'enseignement: 7
Centre d'intérêt: 130

Numéro EDUQ : 8470676

Girard, Mathieu, 1934-.

L'analyse institutionnelle, rapport des activités 1975-1978 / par Mathieu Girard et Paul-Emile Gingras ; [pour le] Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation. -- Montréal : CADRE, 1979.
ii, 84 p. ; 28 cm. -- (L'Analyse institutionnelle; 21)

Notes bibliogr. au bas des p.

Descripteur(s): *Analyse institutionnelle *Evaluation de l'établissement *Instrument d'analyse *Recherche en éducation *Collégial (Niveau)

Complétant le rapport de recherche proprement dit, ce rapport rend compte des activités de l'équipe du Service d'étude et de recherche du CADRE dans le contexte du projet d'analyse institutionnelle, pour la période qui va de novembre 1975 à novembre 1978. Le premier chapitre décrit le contexte du projet d'analyse institutionnelle, alors que le second rend compte du déroulement des activités. Le troisième chapitre rappelle de quelle façon s'est faite la sensibilisation du milieu scolaire et le quatrième décrit les études et recherches qui ont été réalisées. Enfin, le dernier chapitre traite de la formation du personnel requis pour accomplir la tâche d'analyse institutionnelle et des ressources mises à sa disposition.

Type de document: d
Notice(s) connexe(s): 8170028, 8170822

EDUQ 8470676

(21)

L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

RAPPORT DES ACTIVITES

1975 - 1978

par

Mathieu Girard

et

Paul-Emile Gingras

Février 1979

C 488

CADRE Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation
1940 est, boulevard Henri-Bourassa, Montréal (Québec) H2B 1S2 – Tel.: 381-8891

EDUQ 8470676

CENTRE DE DOCUMENTATION
DU SECTEUR PLANIFICATION
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

(359)

L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

RAPPORT DES ACTIVITES

1975 - 1978

par

Mathieu Girard

et

Paul-Emile Cingras

Février 1979

CADRE Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation
1940 est, boulevard Henri-Bourassa, Montréal (Québec) H2B 1S2 – Tel.: 381-8891

TABLE DES MATIERES

Page

PRESENTATION 1

CHAPITRE PREMIER: LE CONTEXTE DU PROJET 1975-1978 D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE 3

Situer le projet: 3; L'évaluation, une tendance lourde des années 70 et ss.: 4; L'évaluation: une préoccupation traditionnelle au Québec: 4; L'évaluation et le ministère de l'Education: 5; L'évaluation et la D.G.E.C.: 7; Le C.A.D.R.E. et l'analyse institutionnelle: 9; Les objectifs spécifiques du projet 1975-1978: 14; Conclusion: 16.

CHAPITRE DEUXIEME: LE DEROULEMENT GENERAL DES ACTIVITES 19

Un triple calendrier: 19; Trois étapes: 20; La mise en train: - la constitution d'une équipe: 21, un document de base: 23, le devis opérationnel: 24-; Le Séminaire de recherche: 26; Le rapport de recherche 30; Conclusion: 31.

CHAPITRE TROISIEME: LA SENSIBILISATION DU MILIEU SCOLAIRE ... 33

Situation de la démarche: 34; Le devis opérationnel: 35; L'information écrite: - La collection "L'analyse institutionnelle": 36, - publications connexes: 40, articles de revues: 40, quelques dépliants: 42-; L'information orale: 43; le ministère de l'Education: 44, les associations: 44, les institutions: 46, les autres groupes: 48 -; Le Centre de documentation du C.A.D.R.E.: 50; Un sondage et un inventaire: 52; Conclusion 53.

Page

CHAPITRE QUATRIEME: LES ETUDES ET RECHERCHES 55

Le cadre des études et recherches: - les rapports de 1973 et de 1975: 56, l'objectif des études et recherches: 57, le devis opérationnel: 58-; Les projets particuliers: - les buts institutionnels: 59; Les programmes de formation: 62, les services de soutien à la formation: 65-; Les instruments: 68; Le concept d'analyse institutionnelle: 72; Conclusion 74.

CHAPITRE CINQUIEME: LE PERFECTIONNEMENT ET LES RESSOURCES 75

Sessions d'information et d'étude: 77; Formation en situation: 78; Les instruments: 79; Les spécialistes des centres de recherche en évaluation: 80; Conclusion: 82.

CONCLUSION 83

Le 28 février 1979

Monsieur Benoît Lauzière
Président
Conseil d'administration
Centre d'animation, de développement
et de recherche en éducation
Montréal

Monsieur Jean Pronovost
Directeur général
Direction générale de l'enseignement collégial
Ministère de l'Education
Québec

Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter le rapport des activités de l'équipe du Service d'étude et de recherche du C.A.D.R.E. dans le champ du projet d'analyse institutionnelle pour la période de novembre 1975 à novembre 1978.

Comme directeur général et directeur du projet, nous voulons par cette revue des opérations rendre compte à nos partenaires, les trois associations membres du C.A.D.R.E. (Fédération des CEGEP, Association des Collèges du Québec, Association des Institutions d'Enseignement Secondaire) et le Ministère de l'Education (Direction générale de l'enseignement collégial), de la réalisation du mandat qu'ils nous ont donné, complétant ainsi les deux rapports d'étape que nous leur avons remis en novembre 1976 et en novembre 1977.

Ce rapport des activités 1975-1978 est encore le complément du rapport de recherche proprement dit, où il est fait état de l'évolution du concept d'analyse institutionnelle et de ses principales dimensions, théoriques, opérationnelles et prospectives.

Espérant avoir assumé à votre satisfaction, au cours de ces trois années, la responsabilité que vous avez confiée au C.A.D.R.E., nous vous remercions et nous vous prions de bien agréer ce rapport des activités.

MATHIEU GIRARD
Directeur général

PAUL-EMILE GINGRAS
Directeur du projet

CHAPITRE PREMIER

LE CONTEXTE DU PROJET 1975 - 1978 D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

1. SITUER LE PROJET

Pour comprendre et évaluer ce rapport d'activités, il est nécessaire de replacer le projet 1975-1978 d'analyse institutionnelle dans son contexte et d'en rappeler les objectifs. Nous le ferons dans ce chapitre, et l'on pourra se référer, pour plus de détails, à nos diverses études antérieures où ce contexte est analysé[1] et, plus particulièrement, aux "rappels historiques" que contient la première partie du rapport de recherche de l'équipe du C.A.D.R.E. sur le même projet. Nous insisterons ici sur ce qui est nécessaire pour comprendre comment s'inscrit le projet dans les préoccupations des institutions, du ministère de l'Education et du C.A.D.R.E.

---

(1) P.-E. Gingras et al., Rapport d'une étude confiée au C.A.D.R.E. par la D.G.E.C., Montréal, C.A.D.R.E., juillet 1973, 226 pp.; P.-E. Gingras et M. Girard, S'évaluer pour évoluer, Projet D.G.E.C. / C.A.D.R.E. 1974 sur l'analyse institutionnelle, Montréal, C.A.D.R.E., mai 1975, 170 pp.; P. Lucier, Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle? Montréal, C.A.D.R.E., novembre 1976, 44 p.; M. Girard et P.-E. Gingras, L'analyse institutionnelle, 1975-76, Premier rapport d'étape, Montréal, C.A.D.R.E., novembre 1976, 98 pp.; M. Girard et P.-E. Gingras, L'ananalyse institutionnelle, 1976-77, Deuxième rapport d'étape, Montréal, C.A.D.R.E., novembre 1977, 60 pp.

2. L'EVALUATION: UNE TENDANCE LOURDE DES ANNEES 70 et ss

Nous avons développé, dans le "Deuxième rapport d'étape", en novembre 1977, ce thème du contexte actuel de l'évaluation de l'éducation[2]. De nombreux indices nous permettaient d'affirmer que l'évaluation est et demeurerait l'une des tendances lourdes qui affecteraient l'école occidentale des années 70 et ss.. Parmi ces indices nous relevions: les thèmes des congrès d'associations d'éducation; les préoccupations de la littérature et de la documentation de recherche en éducation; l'orientation des subventions publiques et privées de recherche; la multiplication des stratégies d'analyse, de planification, de gestion, de contrôle et d'évaluation; les mouvements d'"accountability" ou de protection du consommateur; le resserrement des ressources financières disponibles pour l'éducation. Le projet d'analyse institutionnelle 1975-1978 s'inscrit dans ce contexte général d'analyse critique de l'éducation.

3. L'EVALUATION: UNE PREOCCUPATION TRADITIONNELLE AU QUEBEC

Dans les études citées (Note 1), nous avons décrit la préoccupation traditionnelle au Québec de l'évaluation et de l'accréditation. Celle-ci se retrace, par exemple, dans les facultés universitaires; à la

---

(2) M. Girard et P.-E. Gingras, L'analyse institutionnelle, 1976-77, Deuxième rapport d'étape, Montréal, C.A.D.R.E., novembre 1977, chapitre premier, pp. 4-16.

Fédération des Collèges classiques; dans le Rapport de la Commission royale d'enquête sur l'enseignement (Parent); dans les recommandations du Conseil supérieur de l'Education ou dans son rapport "Le Collège"; et surtout, dans les démarches d'analyse et d'évaluation menées par les établissements eux-mêmes[3].

4. L'EVALUATION ET LE MINISTERE DE L'EDUCATION

Depuis sa création, en 1964, le ministère de l'Education n'a pas cessé de se préoccuper de l'évaluation des établissements scolaires. La Direction des politiques et plans du ministère en fait clairement état dans son document de travail: "Politique générale des évaluations"[4]. On y rappelle les efforts d'évaluation sectorielle, telles les études "Poly", "Commel", "C.E.T.E.E.S." ou les opérations "Sciences de la santé", "Sciences appliquées" ou "Sciences pures". On signale les démarches de "vérification opérationnelle" et de contrôle des pratiques. On privilégie une politique "d'évaluation institutionnelle", définie comme "un processus d'analyse qui permet à un organisme d'enseignement de constater l'état de fonctionnement de ses établissements ainsi que

---

(3) P.-E. Gingras et M. Girard, S'évaluer pour évoluer, Projet D.G.E.C. / C.A.D.R.E. 1974 sur l'analyse institutionnelle, Montréal, C.A.D.R.E., mai 1975, chapitre 1, pp. 10-19 et chapitre 4, pp. 46-92.

(4) Gouvernement du Québec, Ministère de l'Education, Direction des politiques et plans, Politique générale des évaluations (Document de travail), Québec, mars 1978, 61 pp.

le niveau de qualité des services qu'ils dispensent" et dont "l'administration relève de l'organisme d'enseignement"[5]. Dans ce dernier cas, il faut se référer, par exemple, aux démarches d'auto-évaluation expérimentées dans certaines commissions scolaires; aux opérations "Relance", "Vécu scolaire", "S.E.C.O.S." (Système d'évaluation coopérative des organismes scolaires), "S.G.R.E." (Système de gestion des ressources éducatives) ou aux auto-évaluations commandées par le Service général de l'enseignement privé à un certain nombre d'institutions privées d'enseignement professionnel ou général. Enfin, nous avons déjà dit comment les "Livres" verts et blancs du ministère de l'Education portent cette préoccupation d'évaluation et, plus spécialement, dans la perspective de l'analyse institutionnelle du C.A.D.R.E. Qu'il suffise à notre propos de citer la plus récente expression de la pensée du ministère de l'Education sur l'évaluation des établissements[7]:

> " 8.1.23 Plusieurs expériences d'évaluation coopérative et d'analyse institutionnelle ont été réalisées ou sont en cours. Leurs résultats devraient permettre au ministère de définir des orientations générales. Selon l'état actuel des travaux, tant à l'étranger qu'au Québec, il paraît évident que cette évaluation présente une grande importance et devra s'effectuer nécessairement avec la participation des intéressés dans chaque école: direction, personnel, parents,

---

(5) Ibid., p. 38.

(6) M. Girard et P.-E. Gingras, L'analyse institutionnelle 1976-77, Deuxième rapport d'étape, Montréal, C.A.D.R.E., novembre 1977, pp. 4-11.

(7) Gouvernement du Québec, Ministère de l'Education, L'Ecole québécoise, Enoncé de politique et plan d'action, Québec, Editeur officiel du Québec, février 1979, par. 8.1.23 - 8.1.25.

élèves. Cette orientation a été associée à l'idée même du projet éducatif dans le LIVRE VERT. L'école se voit ainsi dans l'obligation de rendre des comptes à son milieu.

" 8.1.24 L'évaluation des établissements ne répond pas seulement au besoin d'un contrôle exercé par les autorités responsables. Une saine gestion implique une appréciation du degré d'efficacité de son fonctionnement administratif, de ses services éducatifs et de son personnel. Une évaluation rigoureuse s'impose et prend une valeur pédagogique certaine pour les administrateurs, pour le personnel enseignant et non enseignant, pour les parents, surtout quand ils y sont associés. C'est la voie dans laquelle les expériences en cours incitent le ministère à s'engager: ce dernier fournirait, en collaboration avec les commissions scolaires, son aide technique aux établissements qui devraient procéder à leur évaluation.

" 8.1.25 Certains instruments d'analyse institutionnelle sont actuellement mis entre les mains des commissions scolaires à l'intention des établissements, mais le ministère compte prendre des mesures pour en développer de nouveaux destinés aux écoles."

5. L'EVALUATION ET LA DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT COLLEGIAL

Pour situer notre projet d'analyse institutionnelle, il faut souligner plus spécialement, au ministère de l'Education, la collaboration suivie qui s'est établie, depuis 1970, entre la Direction générale de l'enseignement collégial et le C.A.D.P.E., entre les directeurs successifs de la D.G.E.C., MM. Claude Beauregard, Léo Paré, Robert Trempe et Jean Pronovost, et les responsables de la recherche du C.A.D.R.E., MM. Mathieu Girard et Paul-Emile Gingras. On trouvera, dans les rapports d'études de 1973 et de 1975, cités plus haut, le cheminement de cette

réflexion commune vers le concept d'analyse institutionnelle, l'identification de l'analyse institutionnelle comme priorité triennale de la D.G.E.C., en 1975, et la participation au financement du projet d'analyse institutionnelle du C.A.D.R.E. 1975-1978.

A la D.G.E.C., en 1975, l'objectif était net: "doter les collèges d'instruments qui leur permettent d'évaluer leur qualité et de se rendre compte de leur réalité"; "fournir aux établissements des instruments qui leur permettent de lire systématiquement leur réalité"(8). Parlant encore du projet d'analyse institutionnelle 1975-1978, la D.G.E.C. dit: "Je tiens à affirmer que notre participation à ce projet qui est fait sous la responsabilité du C.A.D.R.E. demeure notre programme d'action le plus important pour les prochains trois ans"(9).

Enfin, comme nous l'écrivons dans notre article sur l'évaluation dans le numéro spécial que consacre la revue "Prospectives", ce mois-ci, au Livre blanc sur l'enseignement collégial, le ministère de l'Education opte pour une approche d'évaluation qui est dans la tradition d'analyse institutionnelle du projet C.A.D.R.E. - D.G.E.C. 1975-1978: l'évaluation est un moyen essentiel pour améliorer la qualité de l'institution;

---

(8) Cf. Lettre du Directeur général de l'enseignement collégial aux Directeurs généraux des CEGEP, le 17 juin 1975.

(9) Cf. Lettre du Directeur général de l'enseignement collégial au Directeur général du C.A.D.R.E., le 9 septembre 1975.

le Gouvernement intervient dans un esprit de service et de soutien aux institutions; on continuera de consacrer des fonds à la mise au point de techniques et d'instruments qui aideront les collèges dans leurs démarches; il revient aux collèges de mettre au point leurs politiques d'évaluation des pratiques institutionnelles[10].

6. LE C.A.D.R.E. ET L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

Situer le projet d'analyse institutionnelle 1975-1978 exige le rappel de certaines circonstances qui l'accompagnent au C.A.D.R.E. Sans refaire l'historique du projet[11], il est nécessaire de replacer le projet dans le rôle et les préoccupations du C.A.D.R.E.

Le Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (C.A.D.R.E.) regroupe trois associations d'institutions d'enseignement, secondaire et collégial, public et privé: l'Association des collèges du Québec, l'Association des institutions d'enseignement secondaire et la Fédération des CEGEP. Il est ainsi organiquement relié à près de 200 établissements et 200,000 étudiants. Le C.A.D.R.E. assure aux associations membres des services "techniques", tels le secrétariat,

---

(10) Gouvernement du Québec, Ministère de l'Education, Les Collèges du Québec, Nouvelle étape, Projet du Gouvernement à l'endroit des CEGEP, Québec, Editeur officiel du Québec, 1978, pp. 38, 39, 55, 71, 76.

(11) On trouvera cet historique dans: P.-E. Gingras et M. Girard, L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer, Montréal, C.A.D.R.E., automne 1975; ou dans la première partie du Rapport de recherche (sous presse).

l'imprimerie, la comptabilité, les assurances, etc. et des services de soutien "pédagogique" ou professionnel aux institutions: documentation, publications ("Prospectives"), études et recherches.

Depuis la création du C.A.D.R.E., les études et recherches ont été axées autour de l'idée de l'évaluation et de l'analyse institutionnelles: 1969-1972, accréditation et auto-évaluation des institutions[12]; 1972-1975, étude des courants de recherche en évaluation et de mécanismes d'évaluation institutionnelle[13]; 1975-78, projet triennal d'analyse institutionnelle[14]; 1978-..., recherches sur les indicateurs de la qualité de la formation et sur le "Vécu collégial". On trouvera dans l'une des annexes du présent rapport la liste des documents, rapports, articles et publications du C.A.D.R.E. relatifs à l'évaluation et à l'analyse institutionnelles: on y retracera cette évidente continuité de la préoccupation du Service d'étude et de recherche du C.A.D.R.E.

On pourrait aussi facilement démontrer l'importance que chacune des trois associations membres du C.A.D.R.E. accorde en revisant les dos-

---

(12) Cf. "Vers l'excellence par l'accréditation"; Opération "Relance"; "Guide d'auto-évaluation".

(13) Cf. Les rapports des études de 1973 et de 1975; "Guide pour identifier, spécifier et expliciter les objectifs pédagogiques"; "Recherche prévisionnelle sur l'enseignement collégial au Québec"; "Guide pour évaluer l'enseignement par objectifs".

(14) Cf. Les deux rapports d'étape sur le projet; la "Collection "L'Analyse institutionnelle"; "Les objectifs généraux de la formation professionnelle"; "Les clientèles de l'école secondaire privée"; etc.

siers de leurs groupes de travail et de leurs assemblées, dans leurs publications, rapports et mémoires. Nous pensons aux travaux de l'A.I.E.S. sur les objectifs, sur l'évaluation de l'enseignement et de l'apprentissage, sur les buts institutionnels de direction et de formation, sur la provenance des élèves; au document de l'A.C.Q. sur l'évaluation des enseignants; à de nombreux dossiers de la Fédération des CEGEP: sur les buts institutionnels; sur les ressources didactiques et les pratiques pédagogiques (recherche des D.S.P.), sur les besoins de l'enseignement collégial[15]. Il est particulièrement significatif, par exemple, de lire l'insistance que met la Fédération des CEGEP dans son mémoire au Conseil supérieur sur l'analyse institutionnelle. Trois des quatre recommandations relatives aux objectifs et au plan de développement des cégeps en traitent explicitement: instrumentation propre à assurer la collecte et l'utilisation de données disponibles; réévaluation du régime pédagogique; inventaires propres à situer l'étudiant au centre du projet: inventaire de son profil socio-culturel; inventaire des valeurs qu'il véhicule et qui l'habitent; inventaire de ses attentes face au cégep; inventaire de son niveau d'information et d'insertion, etc.; mise en place des instruments pour en arriver à une véritable évaluation des institutions et ce, dans la perspective moderne "d'évaluer

---

(15) Dans ce dernier cas, cf. Assemblée générale de la Fédération des cégeps, Six facettes du développement des cégeps, Dossier d'études présenté au comité d'étude du Conseil supérieur de l'Education sur les besoins de l'enseignement collégial, Montréal, Fédération des CEGEP, 20 février 1974, 160 pp.

pour faire évoluer" - pour ce faire, des moyens sont à mettre en oeuvre: - intensification des études déjà entreprises par le C.A.D.R.E. sur ces questions, - implication plus grande des collèges par une planification convergente des subventions de recherche, - priorités établies dans ce sens à la D.G.E.C., - exploration de la notion d'accréditation des institutions[16].

Cette orientation des CEGEP, elle sera présente et confirmée, lors des assises du dixième anniversaire de la création des cégeps, en novembre 1977. Dans sa conférence synthèse du "Symposium CEGEPDIX", Pierre Lucier retient les "interrogations insistantes manifestées à propos de la qualité de la formation[17]". Parmi les "tâches prioritaires" et "voies d'avenir" que le réseau des collèges aurait intérêt à se donner, il relève, dans les propos des participants:

- la mise en place de mécanismes d'évaluation des performances éducatives - évaluation des apprentissages, des enseignements, des programmes et de l'activité institutionnelle... - organisme indépendant d'évaluation...(18);

- le souhait que les collèges rendent des comptes sur leurs activités éducatives et administratives(19);

- la recherche d'une plus grande cohérence des programmes(20);

---

(16) Ibid., pp. 139-140

(17) Pierre Lucier, Les dix ans des CEGEPS, Tendances et Orientations du Symposium CEGEPDIX, Montréal, Fédération des CEGEP, 3 novembre 1977, p. 10.

(18) Ibid., p. 17
(19) Ibid., p. 18
(20) Ibid., p. 19

- un accord massif à propos de la nécessité d'introduire plus d'exigence et plus de rigueur dans les activités pédagogiques des collèges, qu'il s'agisse des apprentissages, des méthodes d'enseignement ou des mécanismes d'évaluation... (21);

- la nécessité et l'urgence de mieux comprendre ce qui se passe dans l'institution collégiale. Pour cela il faudra consentir à des efforts systématiques et soutenus de réflexion et d'analyse. Les voies apparaissent multiples - analyse systémique, analyse institutionnelle, etc. -, mais la visée est assez nette: disposer de bases objectives pour mieux saisir cette réalité institutionnelle complexe qu'est le collège et les lois d'équilibre qui en commandent la régulation et l'évolution(22);

D'où l'identification par Pierre Lucier de champs de réflexion à explorer, et, en particulier:

- Pour rendre opérationnels les souhaits des participants concernant la nécessité de l'évaluation et de l'"accountability", il est clair qu'il faudra procéder à des cueillettes de données objectives d'analyse. Qu'il s'agisse d'auto-évaluation, d'évaluation ou d'"accountability", tant pour ce qui touche aux performances des étudiants qu'à celles des enseignants et des institutions elles-mêmes, il sera impossible et dangereux de s'y engager sans la mise sur pied de mécanismes par lesquels on colligerait des données locales et nationales et formulerait un certain nombre d'indicateurs... Car, en deçà de toute évaluation ou auto-évaluation, il y a une inéluctable tâche d'analyse de l'activité institutionnelle qui ne peut s'édifier que sur des données sûres et patiemment compilées. Il n'est pas jusqu'à un éventuel "cégepvingt" qui ne pourra dépasser le bon sens et l'opinion éclairée sans de telles données d'analyse(23).

---

(21) Ibid., p. 19

(22) Ibid., pp. 20-21.

(23) Ibid., pp. 34-35.

C'est dans ce contexte que le Conseil d'administration du C.A.D.R.E., le 14 novembre 1974, par une résolution adoptée à l'unanimité de ses membres (nommés par les trois associations constituantes), confirmait l'orientation des travaux du C.A.D.R.E. et donnait explicitement comme mandat à son Service d'étude et de recherche d'axer ses travaux sur l'analyse institutionnelle[24]. D'où le projet 1975-1978 d'analyse institutionnelle.

Depuis, l'orientation a été maintenue. Chaque année, les objects spécifiques de cette recherche en analyse institutionnelle sont soumis à l'approbation des administrateurs et des associations qu'ils représentent au C.A.D.R.E. C'est ainsi que les travaux portent actuellement sur "les indicateurs de la qualité de la formation" et sur "le Vécu collégial".

7. LES OBJECTIFS SPECIFIQUES DU PROJET 1975 - 1978

Font enfin partie du contexte et permettent d'évaluer les activités qui seront décrites dans les chapitres suivants, les objectifs spécifiques du projet d'analyse institutionnelle 1975 - 1978. On les trouve explicités dans "S'évaluer pour évoluer" et inscrits dans le plan d'activités du C.A.D.R.E. et dans le contrat intervenu entre le C.A.D.R.E. et le ministère de l'Education.

---

(24) Cf. Les procès-verbaux des réunions de la régie (74.11.11), du Conseil d'administration (74.11.14) et de l'Assemblée générale du C.A.D.R.E. (74.11.29).

7.1 Sensibiliser le milieu à l'analyse institutionnelle (l'informer, le convaincre, le persuader) pour qu'il comprenne l'analyse institutionnelle et qu'il s'y engage[25];

7.2 poursuivre des recherches "COLLEGES / C.A.D.R.E." qui mènent à la fabrication d'instruments-questionnaires et d'instruments-modèles d'analyse institutionnelle, à un approfondissement du concept, à une documentation et à des données qui facilitent l'implantation de cette analyse dans les institutions[26];

7.3 contribuer à la formation de personnes-ressources, d'analystes compétents qui puissent jouer dans le milieu le rôle de leaders et de conseillers en analyse institutionnelle[27].

Ces objectifs spécifiaient l'objectif général:

> "Implanter dans le milieu des institutions d'enseignement le souci d'une auto-analyse scientifique: voilà, croyons-nous, un service essentiel à rendre à l'éducation québécoise. C'est l'objectif que nous nous sommes donné et le défi que nous avons décidé de relever, assurés de la collaboration des institutions"[28].

---

(25) P.-E. Gingras et M. Girard, L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer, Montréal, C.A.D.R.E., automne 1975, p. 41.

(26) Ibid., p. 48.

(27) Ibid., pp. 49-50.

(28) Ibid., p. 52.

8. CONCLUSION

En conclusion, de ce contexte dans lequel l'on a tenté de replacer le projet 1975-1978 d'analyse institutionnelle, nous aimerions souligner quelques éléments significatifs:

8.1 Le projet d'analyse institutionnelle 1975-1978 se situe dans une préoccupation continue du C.A.D.R.E., depuis 1969.

8.2 Les trois associations constituantes du C.A.D.R.E. représentent pratiquement tout l'enseignement collégial, public et privé, et l'enseignement secondaire privé.

8.3 Le ministère de l'Education juge prioritaire l'amélioration de la qualité de l'école et privilégie le moyen de l'évaluation et de l'analyse institutionnelles.

8.4 Cette recherche du C.A.D.R.E. sur l'analyse institutionnelle rejoint l'une des tendances lourdes de l'éducation occidentale.

8.5 Le projet recoupe les préoccupations des établissements, de leurs associations et du C.A.D.R.E., du ministère de l'Education.

8.6 En plus d'être théoriquement d'accord avec le projet, les établissements publics et privés se sont en grand nombre engagés dans des projets d'analyse institutionnelle et souhaitent continuer de le faire.

8.7 Cette participation des institutions à l'analyse institutionnelle est une opération délicate: le collège est une "arène", un "champ de forces", un "monde pluraliste, divisé et même éclaté", un "lieu privilégié de brassage socio-culturel", le "théâtre de profondes polarisations culturelles et politiques". Cet élément du contexte pose certaines conditions à la réalisation de l'analyse institutionnelle, telles:

8.7.1 laisser à l'institution locale l'initiative, le choix du secteur d'analyse, la visée stratégique de l'opération;

8.7.2 se situer nettement dans une perspective d'amélioration et non de jugement de valeur et, moins encore, de contrôle (il y a d'autre moyens pour ce faire);

8.7.3 toute intervention de l'extérieur, en analyse institutionnelle est de l'ordre de l'aide, de la ressource, de l'accompagnement, du service, aux plans des personnes, des techniques et des instruments, du financement.

C'est dans ce contexte qu'il faut situer les activités du projet 1975-1978 d'analyse institutionnelle du C.A.D.R.E.

CENTRE DE DOCUMENTATION
DU SECTEUR PLANIFICATION
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

CHAPITRE DEUXIEME

LE DEROULEMENT GENERAL DES ACTIVITES

Avant d'inventorier les activités particulières de sensibilisation du milieu, d'étude et de recherche, de perfectionnement - les trois dimensions du projet d'analyse institutionnelle 1975-1978 -, il nous semble éclairant de consigner dans ce chapitre un certain nombre de considérations sur le déroulement général des activités.

1. UN TRIPLE CALENDRIER

L'opération a dû tenir compte de trois calendriers: celui de l'année budgétaire du Gouvernement du Québec, soit d'avril 1975 à mars 1978; celui de l'année d'activités et de l'année financière du C.A.D.R.E., soit de juillet 1975 à juin 1978; celui du commencement réel des activités (novembre 1975), de la fin "officielle" du projet triennal C.A.D.R.E./D.G.E.C. (octobre 1978) et de la fin réelle (mars 1979).

En pratique, les activités commencent à l'été 1975, avec la rédaction du document général de travail: "L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer", et elles se termineront en mars 1979, avec la publication du Rapport final de la recherche et de ce Rapport des activités.

2. TROIS ETAPES

Au terme de l'opération, si nous analysons le déroulement général des activités, nous distinguons trois étapes, celles de la mise en train, du chantier et de la préparation du rapport de la recherche. Sans doute, ce sont là des caractères dominants des activités à ces différentes phases, alors que tout au long de l'opération demeurent les objectifs de sensibilisation, de recherche et de perfectionnement.

La première étape, qui se situe de juillet 1975 à décembre 1975, en est une d'organisation et de mise en train: production d'un document général de travail; constitution d'une équipe; développement d'un devis opérationnel; amorce de sensibilisation du milieu.

La deuxième étape, de janvier 1976 à décembre 1977, nous place au coeur des activités de sensibilisation, d'accompagnement de projets institutionnels, d'approfondissement du concept au Séminaire de recherche, de production d'instruments.

La troisième étape, de janvier 1978 à mars 1979, voit se poursuivre les activités de sensibilisation, en particulier de nouveaux milieux, d'accompagnement et peut-être davantage d'animation de nouveaux projets institutionnels, de perfectionnement des ressources humaines, mais une préoccupation domine: la préparation du rapport de la recherche.

3. LA MISE EN TRAIN

Des activités de cette première étape du projet d'analyse institutionnelle 1975-1978, nous soulignons ici des éléments qui auront une influence déterminante sur l'ensemble de l'opération: la constitution d'une équipe, un document de base, le devis opérationnel.

3.1 La constitution d'une équipe

D'un projet essentiellement porté par le directeur général et par le directeur du service d'étude et de recherche du C.A.D.R.E., il fallait passer à une véritable équipe polyvalente. Priorité a donc été accordée à la constitution de cette équipe, au rassemblement des ressources, à l'apprivoisement des hommes et des idées. Axée atour des membres du Service d'étude et de recherche du C.A.D.R.E., l'équipe a réuni des représentants des trois partenaires: les trois ASSOCIATIONS constituantes du C.A.D.R.E. (Fédération des cégeps, A.C.Q., A.I.E.S.); la direction et les professionnels du C.A.D.R.E.; la D.G.E.C. Cette équipe a été d'une remarquable stabilité durant les trois années et l'on doit noter que l'existence d'une telle équipe est un cas exceptionnel au Québec, en particulier dans le champ de l'analyse et de l'évaluation, surtout si l'on considère que cette équipe est organiquement reliée aux institutions d'enseignement.

Chacun des membres de l'équipe portait des responsabilités particulières et le lieu de concertation était le Séminaire de recherche (55 réunions).

L'équipe a été développée à partir du noyau initial de chercheurs du C.A.D.R.E. - Gabriel Aubin, Louis Gadbois, Paul-Emile Gingras, La D.G.E.C. assurait la présence de deux membres de son Service de recherche et de développement, à titre d'agent de liaison et de chercheur - Jean-Paul Broudéhoux, Pierre Gingras -. Les subventions du ministère de l'Education (D.G.E.C.) permettaient l'addition de contractuels à la recherche et à la documentation - Madeleine Leroux, Pierre Lucier, Jacques Tremblay, Paul-H. Sénécal-. Le C.A.D.R.E. associait à l'équipe son directeur général et les responsables des services d'information, de publications et de documentation - Mathieu Girard, Jacques Laliberté et Jean-Luc Roy -. Les ASSOCIATIONS déléguaient à l'équipe leurs représentants - Claude Fortier (CEGEP), Roger Gauvin et Robert Gauthier (A.I.E.S.), en plus de suivre les travaux au Comité de Régie, au Comité directeur du projet et au Conseil d'administration du C.A.D.R.E. Un enseignant d'un collège, en congé sabbatique - Robert Marcotte - rejoignait encore, pendant un an, l'équipe.

Durant l'étape de mise en train, les membres de l'équipe devaient acquérir un bagage minimum d'informations communes, s'approprier les résultats des principales recherches en évaluation des

établissements, inventorier et répertorier les modèles et les instruments d'analyse, préparer un devis d'opérations.

3.2 Un document de base

Le C.A.D.R.E., à travers ses travaux sur l'accréditation (1969-70), l'auto-évaluation (1971-72), la relance (1971-72), les mécanismes d'évaluation (1972-73), les objectifs pédagogiques (1972-74), la recherche prévisionnelle sur l'enseignement collégial (1973-74), la notion d'évaluation (1974-75), avait fini par identifier un concept et une opération: l'analyse institutionnelle. Dans son rapport à la D.G.E.C. en mai 1975, le C.A.D.R.E. faisait état de courants et de pratiques d'évaluation et d'analyse en Amérique du Nord, de pratiques et de ressources disponibles au Québec et il proposait un projet de recherche en analyse institutionnelle.

Tant pour servir d'instrument de sensibilisation du milieu que pour permettre à la nouvelle équipe de faire le point sur le projet triennal, les auteurs du rapport de mai 1975 jugeaient nécessaire de faire une synthèse de ce rapport, qui servirait de document de base, de point de départ et de référence. Rédigé à l'été 1975, le document était publié en octobre sous le titre: "L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer" (29).

(29) P.-E. Gingras et M. Girard, L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer, Montréal, C.A.D.R.E., 1975, 54 p.

3.3 Le devis opérationnel

Le projet proposait trois grandes opérations: sensibilisation du milieu, études et recherches, ressources humaines. Certains principes directeurs devaient aussi être respectés: une entreprise d'analyse; une approche institutionnelle; une dimension de la vie de l'institution plus qu'une démarche ponctuelle; l'institution, lieu de la recherche; le caractère limité et exemplaire de l'entreprise.

Dans cet esprit et dans ce cadre de travail, un "Comité préparatoire du projet" était créé pour développer un devis opérationnel, tout en cherchant un consensus minimal autour du concept et des objectifs généraux de l'analyse institutionnelle. Ce comité regroupait des représentants de la D.G.E.C.: J.-P. Broudéhoux et P. Gingras; du C.A.D.R.E.: G. Aubin, L. Gadbois, P.-E. Gingras (président), M. Girard, J. Laliberté, M. Leroux, P. Lucier (secrétaire), J.-L. Roy; des Associations: R. Gauthier et R. Gauvin (A.I.E.S.), L. Larouche (A.C.Q.), C. Fortier (Fédération des cégeps). Le comité tenait 5 réunions plénières et 2 réunions de sous-comités entre septembre et décembre 1975.

Nous avons déjà décrit ce devis opérationnel établi par le comité (30) qu'il suffise d'en rappeler les éléments essentiels qui encadreront par la suite les activités de l'équipe.

(30) M. Girard et P.-E. Gingras, L'analyse institutionnelle 1975-1976, Premier rapport d'étape, Montréal, C.A.D.R.E., novembre 1976, pp. 52-54.

Sensibilisation du milieu. Le groupe de tâche indique des orientations stratégiques: informer; s'assurer de la rétro-action; le contenu est tiré des recherches; procéder discrètement. Trois niveaux de sensibilisation sont identifiés: celui du concept et du projet de départ du C.A.D.R.E.; celui des projets particuliers en cours; celui du développement général de la pensée et du modèle d'analyse institutionnelle. Des interlocuteurs-cibles sont privilégiés: les partenaires du M.E.Q.; les Associations membres du C.A.D.R.E.; les institutions elles-mêmes; des groupes particuliers qui en feraient la demande. Les instruments sensibilisation suggérés sont: des dépliants sur des thèmes particuliers; des rencontres; quelques pièces audio-visuelles d'animation.

Etudes et recherches. Le devis prévoit que les recherches seront assurées par un Séminaire de recherche, auquel on assigne 5 tâches complémentaires: 1) analyser les projets particuliers que le C.A.D.R.E. dirige, accompagne ou dont il est informé; 2) superviser la fabrication d'un inventaire d'instruments - cueillette, interprétation, diffusion -; 3) assurer la réalisation d'études de fond; 4) assurer la confrontation avec d'autres chercheurs; 5) évaluer le projet lui-même.

Ressources humaines. Prévoyant que les membres de l'équipe se perfectionneraient eux-mêmes par leurs études, leurs démarches de sensibilisation, l'accompagnement de projets, la rencontre de

chercheurs, etc., le devis opérationnel, conforme en cela au projet initial, ne précisait pas les opérations éventuelles de la troisième année auprès du personnel des institutions.

Au terme de l'opération, il est agréable de constater comment ce devis a guidé les activités, comment il a été réalisé dans la presque totalité et dépassé sur certains points.

4. LE SEMINAIRE DE RECHERCHE

Nous venons de rappeler les cinq missions complémentaires assignées dans le devis opérationnel au Séminaire de recherche et nous avons dit que ce séminaire était le "lieu" de l'équipe. C'est là que l'équipe a progressivement élaboré le concept d'analyse institutionnelle. Là encore ont été analysés les projets particuliers menés par les institutions. Divers groupes intéressés à notre recherche sont venus y rencontrer l'équipe. Chaque publication d'un membre de l'équipe y est discutée. C'est là surtout que s'élaborera le contenu du rapport de la recherche.

De la deuxième étape définie plus haut (p. 19), nous n'avons pas d'autre remarque générale à faire sur les activités - les chapitres suivants le permettront - que d'attirer l'attention sur le cheminement de l'équipe que l'on peut déceler à travers les thèmes d'étude des 55 réunions que le Séminaire de recherche a tenues de janvier 1976 à mars 1979 et dont voici la liste:

lère	-	76-01-06	Projet "Les objectifs de la formation professionnelle" (G. Aubin et M. Leroux)
IIe	-	76-01-20	Projet " L'identification des buts institutionnels" (C. Fortier et M. Girard)
IIIe	-	76-02-11	Explorations sur le concept d'analyse institutionnelle (P. Lucier)
IVe	-	76-02-17	Les modèles de l'institution scolaire (P. Angers)
Ve	-	76-03-02	L'opération "inventaire" et la diffusion des instruments
VIe	-	76-03-16	Devis de publications
VIIe	-	76-04-06	Devis de publications (suite)
VIIIe	-	76-04-20	L'évaluation des programmes à la D.G.E.C. (Y. St-Amour, M.-A. Nadeau, P. Scallon, F. Meloche)
IXe	-	76-05-05	L'identification des buts institutionnels (C. Fortier et M. Girard)
Xe	-	76-05-19	Guide pour la mise en route de l'analyse institutionnelle (P. Lucier)
XIe	-	76-06-11	Auto-évaluation du projet: bilan et prospectives
XIIe	-	76-09-16	L'hypothèse d'une banque centrale de données (J.P. Broudéhoux)
XIIIe	-	76-10-07	L'identification des buts institutionnels (C. Fortier et M. Girard)
XIVe	-	76-10-28	Une approche d'analyse institutionnelle: l'"accountability" (P. Lucier)
Spéc.	-	76-11-09	Retour sur le premier rapport d'étape
XVe	-	76-11-09	Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle (P. Lucier)
XVIe	-	76-11-25	Les programmes de formation (G. Aubin)
XVIIe	-	76-12-02	L'impact des conventions collectives sur le projet

XVIIIe	-	76-12-16	L'analyse de l'apprentissage et de l'enseignement (J. Laliberté)
XIXe	-	77-01-20	Le projet du Collège de Saint-Jérôme (H.P. Bordeleau et B. Blondin)
XXe	-	77-02-03	Contrôle, évaluation et analyse (P.-E. Gingras et M. Girard)
XXIe		77-02-17	L'analyse institutionnelle et la prise de décision (P. Lucier)
XXIIe	-	77-03-02	Le projet des ressources didactiques du Collège de Rosemont (D. Lefebvre et P. Lucier)
XXIIIe	-	77-04-06	L'analyse institutionnelle et les indicateurs (P.-E. Gingras)
XXIV	-	77-04-21	L'évaluation d'un module d'enseignement (G. Aubin)
XXVe	-	77-06-08	Bilan et prospectives de l'enseignement collégial (P. Lucier)
XXVIe	-	77-09-01	Le projet de l'Université de l'Alberta: "Renewal in Post-Secondary Institutions: An Analysis of Strategies"
XXVIIe	-	77-09-22	L'orientation du Rapport final de la recherche
XXVIIIe	-	77-10-05	Les instruments de l'analyse institutionnelle
XXIXe	-	77-10-20	Rapport d'activités et rapport de recherche
XXXe	-	77-11-18	Symposium CEGEPDIX; Assemblée de l'A.C.C.C.; Le contexte de l'analyse institutionnelle (P. Lucier, P. Gingras et P.-E. Gingras)
XXXIe	-	77-12-01	Note sur les questionnaires (L. Gadbois)
XXXIIe	-	77-12-15	Le modèle de l'institution scolaire et le modèle d'opération de l'analyse institutionnelle
XXXIIIe	-	78-01-19	Les défis et les conditions de l'analyse institutionnelle

XXXIVe	-	78-02-02	L'avenir de l'analyse institutionnelle
XXXVe	-	78-02-16	L'identification des buts institutionnels ou des besoins et priorités? (M. Girard)
XXXVIe	-	78-03-01	Le répertoire des instruments (L. Gadbois)
XXXVIIe	-	78-03-15	Le rapport de recherche (suite)
XXXVIIIe	-	78-03-16	Le rapport de recherche (suite)
XXXIXe	-	78-04-05	La sensibilisation du milieu
XLe	-	78-04-20	Les ressources humaines
XLIe	-	78-05-04	Le plan d'ensemble du rapport de recherche
XLIIe	-	78-06-28	Auto-Evaluation du projet: Bilan et prospectives
XLIIIe	-	78-09-21	L'expérience d'analyse du Cégep Bourgchemin
XLIVe	-	78-09-28	Discussion des ch. I et II du Rapport de recherche
XLVe	-	78-10-05	Discussion des ch. III et IV du Rapport de recherche
XLVIe	-	78-10-19	La notion d'indicateur en sciences humaines et administratives (P. Dell'Aniello)
XLVIIe	-	78-11-09	Le projet d'analyse des programmes du Collège de Sherbrooke (R. Frot et G. Boudrias)
XLVIIIe	-	78-11-16	La banque de données du M.E.Q. (J.-P. Broudéhoux)
ILe	-	78-11-23	Discussion des ch. V et VI du Rapport de recherche
Le	-	78-12-14	Rapport de la mission en Californie et au Colorado (G. Aubin)
LIe	-	78-12-21	Rapport de la mission en Géorgie, Caroline du Sud, Pensylvanie et à Washington (N.C.E.S.) (P.-E. Gingras)
LIIe	-	79-02-07	Discussion des ch. VII, VIII et IX du Rapport de recherche
LIIIe	-	79-03-01	Le projet d'analyse des programmes du Collège de Sherbrooke (R. Frot et G. Boudrias)
			Revue de la documentation sur les indicateurs (L. Gadbois)

LIVe - 79-03-07 Discussion des ch. X et XII du Rapport de recherche

LVe - 79-03-21 Les expériences américaines d'analyse de la qualité de la formation (P.-E. Gingras)

5. RAPPORT DE RECHERCHE

Une préoccupation domine la troisième étape des activités, disions-nous plus haut (p. 19): la préparation du rapport de la recherche. Et la liste des sujets qui ont fait des séances du Séminaire de recherche depuis plus d'un an vient de le laisser entendre. Sans doubler l'introduction générale de ce rapport de recherche, où l'équipe s'explique sur la nature du rapport, son esprit, sa dynamique, son élaboration, ses destinataires, son contenu et ses articulations, il nous paraît important, dans ces considérations générales du rapport d'activités, de dire la place que ce rapport de recherche a prise dans les activités de l'équipe, et pourquoi.

Le rapport de recherche devait faire état de l'évolution du concept d'analyse institutionnelle au cours de ces trois années et de ses principales dimensions (théoriques, opérationnelles, prospectives), consigner l'itinéraire parcouru, valider l'entreprise, constituer une contribution à la recherche en éducation au Québec. Le projet triennal d'analyse institutionnelle était, il ne faut pas l'oublier, un projet de recherche. Au terme, par-delà les activités, l'équipe a accumulé un certain nombre de conclusions sur le concept et sur la pratique de

l'analyse institutionnelle. Les hypothèses de départ, soumises à l'expérience et à la réflexion critique, ont reçu progressivement des ajustements et ont mené à des conclusions, provisoires encore sans doute, mais qui font le point du cheminement de la pensée de l'équipe sur l'analyse institutionnelle.

L'élaboration du rapport de recherche, qui a exigé 16 séances de travail du Séminaire depuis l'automne et une année de composition et de rédaction de son responsable Pierre Lucier, est apparue à l'équipe comme l'activité la plus importante du projet: une réflexion critique sur l'expérience d'opérations d'analyse institutionnelle et sur les résultats d'une recherche fondamentale. Il importait enfin de laisser aux institutions nombreuses qui nourissent des préoccupations d'évaluation et d'analyse des réponses aux questions qu'elles se posent comme: qu'est-ce que l'analyse institutionnelle? Comment la pratique-t-on? Comment se situe-t-elle dans la conjoncture actuelle? Quel est son avenir? (30)

6. CONCLUSION

Telles sont les considérations générales qu'il nous paraissait opportun de faire sur le déroulement des activités. Ces remarques sur l'équipe, le devis opérationnel, le séminaire de recherche, le document de départ et le rapport final de la recherche permettront de mieux situer la

(30) Nous avons tiré l'essentiel de ces considérations sur le rapport de la recherche de l'Introduction générale du rapport.

revue des activités qu'il nous reste maintenant à faire, dans le cadre des objectifs et des opérations de sensibilisation, de recherche et de perfectionnement.

CHAPITRE TROISIEME

LA SENSIBILISATION DU MILIEU SCOLAIRE

Le rapport de recherche traite spécifiquement, dans le chapitre VIIe, d'analyse institutionnelle et de sensibilisation. On y établit les tâches et les défis de sensibilisation que comporte une recherche-action qui se veut institutionnelle, donc influencée par les réactions du milieu. On identifie divers niveaux de sensibilisation: l'éveil aux besoins mêmes d'analyse, l'appropriation du concept et des méthodes, la participation aux opérations particulières des institutions. On tire quelques leçons des expériences vécues par les membres de l'équipe et que l'on retient comme des règles d'opération: dissocier analyse et contrôle; démystifier l'image de vaste entreprise permanente de l'analyse institutionnelle; tenir compte des lassitudes et des impatiences, des réactions individuelles et collectives, des champs de force; respecter certaines règles élémentaires de la sensibilisation: démarche positive, priorité à l'information, processus d'information-rétroaction.

Cette réflexion critique sur la sensibilisation étant assurée par le rapport de recherche, nous nous en tiendrons, dans le présent rapport d'activités, à une revue des opérations et des réalisations de sensibili-

sation, limitant les commentaires à ce qu'exige la compréhension sinon la justification de ces activités.

1. SITUATION DE LA DEMARCHE

Si l'on se réfère au document de base: "S'évaluer pour évoluer", le premier objectif du projet d'analyse institutionnelle était d'informer adéquatement le milieu sur l'esprit, la nature et l'utilité de l'analyse de la réalité institutionnelle, de convaincre les individus et les groupes de la nécessité de procéder à l'analyse institutionnelle, de déclencher dans le milieu une volonté de réaliser des opérations d'analyse:

> "Sensibiliser le milieu à l'analyse institutionnelle (l'informer, le convaincre, le persuader) pour qu'il comprenne l'analyse institutionnelle et qu'il s'y engage" (31).
>
> "Implanter dans le milieu des institutions d'enseignement le souci d'une auto-analyse scientifique: voilà, croyons-nous, un service essentiel à rendre à l'éducation québécoise" (32).

C'est en relation avec cet objectif qu'il faut situer et évaluer les activités et les résultats de la sensibilisation.

---

(31) P.-E. Gingras et M. Girard, L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer, Montréal, C.A.D.R.E., automne 1975, pp. 41-44.

(32) Ibid., p. 52.

2. LE DEVIS OPERATIONNEL

Comme nous l'avons dit, au chapitre précédent, le devis de l'opération "Sensibilisation du milieu" indiquait des orientations stratégiques, prévoyait des niveaux, privilégiait des interlocuteurs et suggérait des instruments de sensibilisation.

L'orientation stratégique dominante des activités devait être une information écrite et orale axée autour des publications et des projets particuliers des institutions. Les niveaux avaient pour objets: le concept d'analyse, les projets particuliers, le projet global du C.A.D.R.E. Les interlocuteurs prévus étaient: les partenaires du M.E.Q., les associations membres du C.A.D.R.E., les institutions elles-mêmes, des groupes particuliers intéressés. On recommandait d'utiliser comme instruments: des dépliants d'information, des rencontres et quelques pièces audio-visuelles d'animation.

Après une année d'activités, ce devis opérationnel devait être ajusté. Le rapport d'étape prévoyait une accentuation de la sensibilisation autour des publications et des expériences particulières, une information écrite mieux planifiée (publications, articles de revues, articulets de bulletins, dépliants), une cueillette des réactions du milieu[33].

---

(33) M. Girard et P.-E. Gingras, L'analyse institutionnelle 1975-1976, Premier rapport d'étape, Montréal, C.A.D.R.E., novembre 1976, p. 88.

C'est dans ce cadre du devis opérationnel de 1975, tel qu'ajusté en 1976, que nous ferons maintenant l'inventaire des activités de sensibilisation.

3. L'INFORMATION ECRITE

3.1 La Collection "L'analyse institutionnelle"

L'information devait être axée autour des publications et des expériences particulières; elle devait sensibiliser au concept, à des expériences, au projet global; elle visait le M.E.Q., les associations et les institutions et, occasionnellement, d'autres groupes. C'est à ces fins de sensibilisation qu'a été utilisée et jusqu'à un certain point orientée la Collection "L'analyse institutionnelle". Sans nous arrêter à la dimension "recherche", nous y reviendrons dans le chapitre suivant (Etudes et recherches), notons le lien entre les sujets de ces publications et la sensibilisation.

No 1, Paul-Emile Gingras et Mathieu Girard, L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer (2 éditions)

Conçu comme un document de base, de référence, pour la genèse du concept et du projet du C.A.D.R.E., pour les principes directeurs, les objectifs et le champ d'opérations privilégié.

No 2, Pierre Lucier, Guide pour la mise en route de l'analyse institutionnelle

L'accompagnement d'un projet particulier durant un an est à l'origine de ce guide, à ces indications pour la mise en route de l'analyse institutionnelle: comment amorcer le processus? qui peut le faire? quand est-ce opportun? quelles sont les étapes à parcourir. Dans une démarche de sensibilisation - information, cette publication était essentielle.

No 3, Gabriel Aubin, L'analyse locale des programmes de formation

A l'intention des administrateurs et des enseignants et nourrie d'études américaines et d'accompagnements d'expériences de collèges du Québec, la publication répond à des questions: pourquoi analyser, qu'est-ce qu'un programme, qu'est-ce qu'une analyse de programme, quelles étapes franchir dans cette opération d'analyse locale de programme. En complément, l'on présente quelques exemples d'instruments et des indications bibliographiques.

No 4, Pierre Lucier, Analyse institutionnelle et "accountability"

No 7, Pierre Lucier, Analyse institutionnelle et "prise de décision"

L'institution qui s'engage dans une opération d'analyse doit choisir une approche pertinente et un modèle de cheminement. L'analyse se prête en effet à diverses visées stratégiques. Les deux publications explorent deux avenues possibles parmi d'autres, deux approches qui tendent à se généraliser dans le monde actuel de l'éducation.

No 5, Claude Fortier et Mathieu Girard, Les buts institutionnels: instrument d'identification (1ère édition, 1977; 2e édition, en préparation)

L'identification des buts institutionnels est tôt apparue à l'équipe comme un lieu privilégié d'ancrage de l'analyse institutionnelle. La préoccupation existait déjà dans les collèges. Pour sensibiliser le milieu, un instrument-questionnaire sur le sujet était tout indiqué et sa très large utilisation l'a confirmé.

No 6, Paul-Emile Gingras, Le concept d'"indicateur" appliqué à l'éducation

Une démarche d'analyse qui se veut rigoureuse implique la cueillette de données, de faits, de perceptions, de statistiques et leur traitement sous forme d'indicateurs. C'est à cette préoccupation que la publication veut sensibiliser le milieu, en explicitant le concept d'indicateur, en explorant un certain nombre de démarches où la notion d'indicateur a été appliquée à l'éducation.

No 8, Louis Gadbois, Instruments d'observation et de mesure pour l'analyse institutionnelle

L'information requise pour faire de l'analyse institutionnelle se recueille à l'aide d'instruments. Quel genre d'exploitation peut-on faire de tels instruments dans la pratique de l'analyse? La publication se veut un guide: envergure du domaine, termes, types et specimens, description de 15 répertoires et recueils et de 78 instruments.

Venu tard pour sensibiliser le milieu, la publication prolongera sûrement l'impact du projet 1975-1978 dans le milieu.

No 9, Gabriel Aubin, La technique du groupe nominal appliquée à l'analyse locale des programmes (titre provisoire)

L'analyse institutionnelle peut s'effectuer selon diverses approches, fabriquer son instrumentation ou puiser au vaste répertoire des instruments existants, utiliser des techniques variées de cueillette d'information. L'instrument sur les buts institutionnels avait adapté la technique Delphi; ici, à partir d'expériences dans l'analyse de programmes l'auteur sensibilise le milieu à la technique du groupe nominal.

No 10, L'analyse institutionnelle: dimensions théoriques, opérationnelles et prospectives (titre provisoire)

Nous avons dit, dans le chapitre précédent, ce que veut être le rapport final de la recherche 1975-1978. Cette réflexion de l'équipe sur son propre cheminement et sur l'évolution du concept, sur son esprit, sa philosophie, sur le modèle de base, sur la sensibilisation, les instruments et les ressources, sur son rôle actuel et à venir dans le système scolaire du Québec: voilà qui prolongera l'action de sensibilisation du milieu amorcée durant le projet triennal.

3.2 Publications connexes

Sans vouloir en donner le crédit au projet d'analyse institutionnelle 1975-1978, certains travaux et publications des membres de l'équipe ou des associations membres du C.A.D.R.E. durant cette période ont certes contribué à sensibiliser le milieu à l'analyse institutionnelle. Signalons entre autres:

- Gabriel Aubin et Madeleine Leroux, Les objectifs généraux de la formation professionnelle, Montréal, C.A.D.R.E., juin 1976.
- Louis Gadbois, Les clientèles de l'école secondaire privée, Rapport d'une enquête sur les familles des élèves inscrits dans les institutions de l'A.I.E.S., par un comité de l'Association des institutions d'enseignement secondaire sous la direction de Louis Gadbois, Montréal, C.A.D.R.E., 1976.
- Paul-Emile Gingras, Les réactions au rapport "Le Collège", Québec, Conseil supérieur de l'Education, juillet 1978.
- Robert Gauthier, Normand Therrien, Raymonde Jauvin et Fernand Lemire, L'évaluation des enseignants, Survol de divers aspects, Montréal, A.C.Q., 1978.

3.3 Articles de revues

3.3.1 Prospectives

C'est avec régularité que les membres de l'équipe ont collaboré, au cours du projet, au dossier sur l'analyse institutionnelle de la revue publiée par le C.A.D.R.E.: "Prospectives". Par là, ils visaient la sensibilisation des 12,000 lecteurs, en très grande majorité du milieu scolaire.

1976, déc. Pierre Lucier, Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle?

Gabriel Aubin, Pour une politique articulée de l'enseignement professionnel

1977, fév. Paul-Emile Gingras et Mathieu Girard, Contrôler, évaluer, analyser les institutions d'enseignement

Jacques Tremblay, Les lendemains, je déchante

1977, oct. Pierre Lucier, Bilan et prospective de l'enseignement collégial: éléments pour une comparaison

Paul-Emile Gingras, L'éducation à la recherche d'indicateurs

1977, déc. Gabriel Aubin, Les objectifs généraux de la formation professionnelle: résultats d'un sondage

Claude Fortier, Les buts institutionnels: une machination, une utopie naïve ou un espoir de renouveau?

Pierre Lucier, Les dix ans des cégeps: tendances et orientations du symposium Cégepdix

1978, fév.-Av. Pierre Lucier, L'école et les valeurs

Paul-Emile Gingras, Le Livre vert et l'évaluation

Paul-Emile Gingras, Le Livre vert et la formation professionnelle

1978, déc. Roger Marcotte, L'éducation aux valeurs en milieu collégial

Paul-Emile Gingras, Une recherche sur les indicateurs de la qualité de la formation

1979, fév. Paul-Emile Gingras et Mathieu Girard, L'évaluation: nous sommes d'accord, mais...

3.3.2 Autres revues

Sans procéder à une recension systématique des collaborations apportées à d'autres revues que "Prospectives" par des membres de l'équipe sur des thèmes connexes à l'analyse institutionnelle, signalons les articles de Pierre Lucier, de Roger Marcotte et de Paul-Emile Gingras dans les revues "Relations", "Education et Société" et "Critère" (34).

3.3.3 CEGEPROPOS

Sous la responsabilité de Jacques Laliberté et avec la collaboration du bulletin de la Fédération des cégeps "CEGEPROPOS", une chronique a été consacrée à l'analyse institutionnelle, particulièrement de 1976 à 1978. On y a présenté sous forme de nouvelles et de notes, les publications de la collection, l'expérience de Rosemont (Ressources didactiques), des thèmes de recherche ou des aspects de l'analyse, des échos d'échanges avec des groupes de chercheurs de chez nous et de l'étranger.

3.4 Quelques dépliants

Le devis opérationnel de sensibilisation contenait la suggestion d'utiliser des dépliants comme l'un des instruments. L'expérience

---

(34) Cf. Pierre Angers et Pierre Lucier, "Education: le Rapport Nadeau, présentation et analyse", dans Relations, déc. 1975; Roger Marcotte, "Horizon nouveau pour les cégeps" et André Beaudry - Paul-Emile Gingras, "L'analyse institutionnelle", dans Relations, fév. 1978; Paul-Emile Gingras, "Le collège d'après-demain", dans Education et Société, déc. 1975; Paul-Emile Gingras, "L'évaluation de l'école" dans Critère, hiver 1978.

a été tentée: quatre dépliants, conçus dans leur présentation par une maison spécialisée, visaient à expliciter et visualiser le concept et certains des thèmes des travaux de l'équipe: institutomètre, institutographe, institutoscope, institutogramme. Ces dépliants se voulaient, en capsules, des réponses aux questions du milieu: qu'est-ce que l'analyse institutionnelle? quelles sont les étapes de sa mise en route? comment identifier des buts institutionnels? comment analyser un programme de formation?

4. L'INFORMATION ORALE

Quatre interlocuteurs-cibles avaient été identifiés dans le projet de sensibilisation du milieu au concept, aux expériences et au projet global de l'analyse institutionnelle: le ministère de l'Education; les associations membres du C.A.D.R.E.; les institutions elles-mêmes; des groupes particuliers dont l'intérêt ou l'influence mériteraient, nous paraîtraient valoir l'échange. Sans épuiser la liste (chacun des membres de l'équipe n'a pas la même préoccupation de tenir un journal), rappelons un certain nombre de rencontres, objet de sensibilisation à l'analyse institutionnelle, reliées à nos quatre cibles d'information orale.

4.1 Le Ministère de l'Education

- La liaison courante avec le ministère était assurée par la participation au Séminaire de recherche du directeur adjoint du Service de la recherche et du développement de la D.G.E.C.
- Rencontres des sous-ministres du post-secondaire et de la planification.
- Rencontres et rapports d'étape au Directeur général de la D.G.E.C.
- Rencontres des cadres et professionnels de la D.G.E.C.
- Participation à la Commission de la recherche de la D.G.E.C.
- Echanges avec le directeur de la recherche et avec des membres de la section "Politiques et plans" de la D.P.P.
- Participation aux travaux du Conseil supérieur de l'Education et communications à 4 de ses Commissions, pour l'un des membres de l'équipe; direction de la recherche au Conseil, pour un autre membre; accompagnement de travaux du Comité catholique.

4.2 Les associations membres du C.A.D.R.E.

- Rapports périodiques présentés au Comité de Régie du C.A.D.R.E. où siègent le directeur général de la Fédération des cégeps et les secrétaires généraux de l'A.C.Q. et de l'A.I.E.S. et au Conseil d'administration du C.A.D.R.E., composé des onze délégués des associations.

- Association des collèges du Québec (A.C.Q.): rapports sur le développement du projet aux assemblées des Directeurs généraux et à celles des Directeurs des services pédagogiques; participation aux réunions du Conseil général et aux assemblées générales annuelles ou spéciales; participation au Colloque sur l'innovation pédagogique.

- Association des institutions d'enseignement secondaire (A.I.E.S.): rapports sur le développement du projet aux assemblées générales des Directeurs généraux; participation aux réunions du Conseil général; communications aux assemblées des Directeurs des études, des Directeurs des services aux étudiants, des Directeurs des services financiers.

- Fédération des Cégeps: présentation du projet aux Directeurs généraux; session d'étude de trois jours avec les Directeurs des services pédagogiques; participation aux travaux d'évaluation de la Commission des bibliothécaires; participation à plusieurs réunions de la Commission des C.R.E.; communication aux A.P.I.; participation à deux panels et préparation de la conférence-synthèse du symposium Cégepdix; participation au Colloque de biologie; participation aux groupes de travail sur "Info-Doc", sur "Le régime pédagogique", sur "le Livre blanc".

4.3 Les institutions

Il importe de distinguer deux types de sensibilisation des institutions. Dans le premier cas, il s'agit d'une rencontre d'information, d'une communication à un groupe, d'une session d'étude; dans le second, la sensibilisation s'est réalisée à travers l'accompagnement de projets locaux d'analyse institutionnelle.

4.3.1 Rencontres d'information

Collège Bois-de-Boulogne, Champlain, Côte-Nord, François-Xavier-Garneau, John Abbott, Limoilou, Montmorency, Saguenay-Lac Saint-Jean, Saint-Jean-sur-Richelieu, Saint-Jérôme, Vieux Montréal: membres de la Fédération des Cégeps.

Collège Laflèche, Lasalle, L'Assomption, Notre-Dame-de-Foy, Saint-Augustin: membres de l'A.C.Q.

Collège Bourget, Collège Jean-de-Brébeuf, Séminaire de Joliette, Institution secondaire Montfort, Collège Mont-Sacré-Coeur, Mont-Saint-Sacrement, Ecole secondaire Présentation de Marie (Granby), Collège Regina Assumpta, Collège du Sacré-Coeur (Sherbrooke), Collège de Saint-Césaire, Séminaire de Saint-Hyacinthe, Ecole secondaire Saint-Lambert, Collège Saint-Maurice: membres de l'A.I.E.S.

4.3.2 Accompagnement de projets

Il est de la nature même de l'analyse institutionnelle de laisser aux institutions locales l'initiative de l'opération. Il appartient à chaque institution de déterminer elle-même les visées et le contenu de sa démarche. A l'invitation de l'institution, un ou des membres de l'équipe du C.A.D.R.E. "accompagnent" les responsables locaux dans leur projet. Cet accompagnement a été plus ou moins lourd selon ce qu'il était demandé à la personne-ressource: observation, information, aide technique, animation.

Pour diverses raisons, dont l'importance relative est difficile à déterminer, les projets peuvent se regrouper, en grande majorité, autour de quelques axes: l'identification des buts et priorités institutionnels, l'analyse de programmes de formation, l'analyse de services. C'est à ces points d'ancrage que nous rattachons la liste des institutions accompagnées.

- Buts, priorités, objectifs institutionnels:

  CEGEP: Bourgchemin, Edouard-Montpetit, John Abbott, Saint-Jérôme, Shawinigan, Valleyfield;

  A.C.Q.: André-Grasset, Laflèche, Marguerite-Bourgeoys, Mérici, Notre-Dame-de-Foy, Petit Séminaire de Québec;

  A.I.E.S.: Un groupe de 9 et 10 institutions (élaboration d'une banque d'énoncés d'objectifs de formation et de direction institutionnels), Bourget, Durocher, Jean-de-Brébeuf, Laval, Mont-Notre-Dame, Petit Séminaire de Québec, Ste-Marcelline.

- Programmes de formation:

  CEGEP: Matane, Outaouais (Hull), Rivière-du-Loup, Saguenay-Lac Saint-Jean (St-Félicien), Shawinigan, Sherbrooke, Vieux Montréal.

  A quoi il faut ajouter des travaux collectifs:

  - sur la formation professionnelle: Hull, Jonquière, John Abbott, Maisonneuve, Rimouski, Rosemont, Vanier;

  - des C.R.E. sur l'implantation de l'analyse des programmes: St-Félicien, Sherbrooke, Vieux Montréal;

- sur la technique du groupe nominal appliqué à l'analyse des programmes: consultation de 5 groupes de 8 personnes; expérimentation d'un questionnaire auprès de 600 professeurs de 40 collèges.

- Services de soutien à la formation (ressources didactiques):

CEGEP: Ahuntsic, Maisonneuve, Outaouais (Hull), Rosemont, Saint-Jérôme;

A.C.Q.: Notre-Dame-de-Foy;

A quoi s'ajoutent les travaux collectifs:

- des D.S.P. ("Ressources didactiques et pratiques pédagogiques") de 18 collèges (12 publics et 6 privés);

- du groupe de travail sur le guide d'autoévaluation de la bibliothèque.

4.4 Autres groupes

L'objectif général du projet d'analyse institutionnelle a toujours compris la sensibilisation de l'ensemble du réseau scolaire québécois, par-delà les institutions organiquement reliées au C.A.D.R.E. Les derniers paragraphes de "S'évaluer pour évoluer" le disent explicitement:

> "Implanter dans le milieu des institutions d'enseignement le souci d'une auto-analyse scientifique: voilà, croyons-nous, un service essentiel à rendre à l'éducation québécoise. C'est l'objectif que nous nous sommes donné et le défi que nous avons décidé de relever, assurés de la collaboration des institutions".

> "Si le milieu y devient sensibilisé et veut y participer, d'ici quelques années, le concept d'analyse institutionnelle sera devenu une réalité. Son implantation débordera le niveau des collèges et rejoindra le secondaire et l'université; elle accompagnera les développements de l'éducation permanente" (35).

C'est ce qui explique le grand nombre de rencontres que l'équipe du C.A.D.R.E. et les responsables du projet, plus spécialement, ont acceptées comme éléments de sensibilisation du milieu. Ici, il n'est pas facile de distinguer entre la sensibilisation du milieu, l'étude et le perfectionnement des ressources. Nous retiendrons pour le chapitre sur le perfectionnement nos contacts avec les chercheurs de l'étranger pour ne retenir ici que les groupes du Québec, les associations et les revues d'éducation que nous avons, à leur demande, tenté de sensibiliser.

- Groupes du Québec:
  - De niveau universitaire: un groupe de professeurs de l'E.N.A.P.; le comité de direction de l'I.N.R.S./Education; des étudiants de maîtrise de facultés d'Education (U. de M. et U.Q.T.R.); direction du C.E.U.O.Q. (accompagnement de recherche); C.D.E.S. de l'U.Q.T.R.; responsables de la planification à l'U.Q.; comité de coordination de la Commission d'étude sur les universités;

---

(35) P.-E. Gingras et M. Girard, L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer, Montréal, C.A.D.R.E., automne 1975, p. 52.

. Des écoles élémentaires et secondaires publiques: C.S.R. Baldwin-Cartier (accompagnement de projet); C.S.R. La Jeune Lorette (accompagnement de projet); C.S.R. Les Ecores (session d'étude); C.E.C.M. (session d'étude de la direction de la Région nord-est; relations avec le bureau de la recherche; accompagnement d'un projet);

. Associations d'éducation: Association des commissions scolaires de l'Ile de Montréal (communication); Association des principaux d'écoles de la C.E.C.M. (atelier); A.D.A.E. (communication); A.S.T.E.D., (communication et accompagnement); A.C.C.C. (communications et ateliers en 1975 et 1977); Phi Delta Kappan/Montréal (communication); A.I.R. (accompagnement / réunion de Montréal 1977);

- Revues d'éducation: Prospectives (direction, comité de rédaction); Critère (communication à un colloque); Revue canadienne de l'enseignement supérieur (comité de rédaction).

5. LE CENTRE DE DOCUMENTATION DU C.A.D.R.E.

Dans cet effort de sensibilisation du milieu à l'analyse institutionnelle, il convient de faire une place à part au Centre de Documentation du C.A.D.R.E. aux plans de l'information écrite et orale, sans doute, mais aussi comme un service de soutien aux projets de recherche en analyse institutionnelle et de diffusion des résultats.

On se référera aux rapports annuels du Directeur général du C.A.D.R.E., où sont consignées, statistiques à l'appui, les activités du Centre de documentation. Qu'il suffise de rappeler que, grâce à un financement assuré conjointement par les Associations et le ministère de l'Éducation, deux bibliothécaires professionnels, une technicienne, un analyste de documents et une secrétaire, aidés périodiquement d'une stagiaire, sont à la disposition des professionnels du C.A.D.R.E., des Associations et des institutions.

Le Centre de documentation dépouille systématiquement toutes les publications qui parviennent au Centre, repèrent les documents à acquérir, les signalent aux chercheurs, les acheminent dans les bureaux des chercheurs, si l'on a jugé nécessaire de les commander. De multiples dossiers bibliographiques sont, dans la mesure du possible, tenus à jour: "accountability", "buts institutionnels", évaluation de l'enseignement, de l'enseignant, des programmes, mesure du climat d'une institution, vie étudiante, indicateurs, ressources et pratiques pédagogiques, analyse des besoins, modèles et guides de planification, accréditation, etc., pour citer les plus connexes au projet d'analyse institutionnelle[36].

---

(36) En mars 1975, André Contant et Jean-Luc Roy (le directeur du Centre), avaient publié une bibliographie annotée sur l'analyse institutionnelle. Le bulletin du Centre: "Documents reçus" diffuse dans le réseau scolaire, et plus spécialement dans les cégeps, ses analyses documentaires.

Pour sensibiliser adéquatement le milieu, il faudrait faire davantage. A partir de la documentation inventoriée, indexée et analysée, des dossiers-souches en analyse institutionnelle devraient faire l'objet d'étude, de publication et de diffusion dans le milieu. Cela, les ressources disponibles ne l'ont pas permis jusqu'ici autrement que par les publications du C.A.D.R.E.

6. UN SONDAGE ET UN INVENTAIRE

En décembre 1976, le C.A.D.R.E. procédait à un sondage d'intérêt des collèges publics et privés pour l'analyse institutionnelle. Etes-vous intéressés à l'analyse institutionnelle? dans quel secteur: buts, programmes monde étudiant, pratiques pédagogiques? Les réponses ont manifesté un intérêt non équivoque et un engagement opérationnel dans les deux tiers des collèges. On privilégiait comme champs d'opération: les buts institutionnels et les programmes de formation. Les collèges qui ont répondu aux questions du sondage souhaitaient, pour 4 sur 5, être accompagné par un membre de l'équipe du C.A.D.R.E. dans leur démarche.

Au moment de la rédaction de ce rapport des activités, un inventaire est en cours des projets d'analyse institutionnelle menés par les institutions depuis l'automne 1975, qu'ils aient été ou non en relations avec le projet du C.A.D.R.E. Cet inventaire fera l'objet d'une publication particulière en annexe au rapport de recherche. Déjà nous pouvons prévoir qu'il apportera un témoignage décisif de la sensibilisation du milieu à l'analyse institutionnelle.

7. CONCLUSION

Cet exposé des activités de sensibilisation du milieu scolaire québécois au concept, aux expériences locales et au projet global du C.A.D.R.E. d'analyse institutionnelle nous incite à laisser chacun tirer ses conclusions.

Quant à nous, nous jugeons l'opération réussie, compte tenu, d'une part, des activités et réalisations décrites dans ce chapitre face aux objectifs visés et, d'autre part, des difficultés et limites du projet du C.A.D.R.E. Ainsi: tout projet d'analyse éveille des résistances[37]; les ressources humaines compétentes et disponibles sont limitées, face au champ institutionnel et aux dimensions de l'analyse; le climat conflictuel des négociations collectives, en 1975-1976, première année du projet, ne facilitaient pas la démarche; le projet C.A.D.R.E. / D.G.E.C./ COLLEGES était un projet de "recherche" et non d'abord d'animation ou d'implantation d'un modèle d'analyse institutionnelle; etc.

Nous croyons le milieu sensibilisé au point que l'analyse institutionnelle continuera de cheminer. Qu'on pense à la présence de cette analyse dans le Livre blanc de l'enseignement collégial ou le plan d'action qui a suivi le Livre vert de l'enseignement primaire et secondaire,

---

(37) Cf. Paul-Emile Gingras, Les réactions du milieu au rapport "Le Collège", Québec, C.S.E., 1978; Document de la F.N.E.Q.- C.S.N. sur l'analyse institutionnelle, février 1978; Robert Sabourin, Analyse du phénomène de sensibilisation du milieu éducatif à la mise en place de mécanismes d'évaluation des institutions, Montréal, C.A.D.R.E., mars 1975; etc.

aux opérations en cours dans les institutions reliées au C.A.D.R.E. et à celles qui s'annoncent dans les Commissions scolaires, à la préoccupation du milieu pour la qualité de l'enseignement et de la formation. Au point qu'il presse de prévoir quels services d'animation et quelles ressources humaines et financières l'on pourra offrir pour répondre à l'appel qui a été créé. Le C.A.D.R.E. le sait, pour devoir répondre actuellement à une quinzaine de ces appels, alors qu'il lui faudrait se consacrer à fond dans sa recherche sur les indicateurs de la qualité de la formation.

En terminant, reconnaissons ici l'une de nos naïvetés. Lors de la conception du projet, le triple objectif de sensibilisation, d'étude et de perfectionnement semblait devoir s'étaler successivement dans le temps. L'accent sur la sensibilisation l'emporterait au début du projet triennal; les études constitueraient l'essentiel de la démarche; l'accent sur le perfectionnement bouclerait l'opération. Oubliant, pour l'instant les deuxième et troisième objectifs, nous constatons qu'en première année, l'opération "sensibilisation" a dû, en raison des circonstances, se faire discrète, que le facteur "temps" est essentiel à toute sensibilisation, que de nombreuses institutions ont tardé à réagir, que la demande du milieu n'a fait qu'augmenter au cours des trois années du déroulement du projet.

CHAPITRE QUATRIEME | LES ETUDES ET RECHERCHES

Il nous paraissait court de faire état des activités de sensibilisation sans nous référer, pour une part importante, aux publications de l'équipe du C.A.D.R.E. sur l'analyse institutionnelle et aux accompagnements de projets particuliers d'analyse menés localement par les institutions. Pour faire comprendre ces activités, il a fallu, jusqu'à un certain point expliciter le contenu de ces travaux. D'où le risque de chevauchement de ces chapitres sur les études et recherches et sur la sensibilisation. Nous avons opté pour dire davantage au chapitre précédent, pour une meilleure compréhension de la sensibilisation, quitte à tenir pour acquises certaines données récurrentes dans cette revue des activités de recherche du présent chapitre. Ainsi ferons-nous encore, en nous référant au chapitre deuxième, lorsqu'il sera question du Séminaire de recherche: nous y avons dit ses tâches, sa composition et ses travaux.

Le chapitre VIIIe du rapport de recherche fait état des intentions de départ, du cheminement parcouru par rapport à la notion d'"instrument", et consigne quelques règles opérationnelles. Comme nous avons procédé pour la sensibilisation, le rapport de recherche assurant la réflexion critique, nous ne présenterons ici que la revue des activités et les commentaires nécessaires à leur compréhension et à leur évaluation.

1. LE CADRE DES ETUDES ET RECHERCHES

1.1 Les rapports de 1973 et de 1975

Tant au C.A.D.R.E. qu'à la D.G.E.C., les intentions de départ du projet 1975-1978 d'analyse institutionnelle sont nettes. Elles sont explicitées dans les rapports préliminaires de 1973 et de 1975[38]. Le cheminement du C.A.D.R.E., à travers des expériences et des recherches, l'amène à proposer l'étude d'un concept nouveau: l'analyse institutionnelle. La pénurie d'instruments de mesure qualitative, d'auto-évaluation fait privilégier cet objectif de recherche. La notion d'instrument n'est pas univoque; les rapports parlent de modèles de cheminement, de manuels de procédures, de guides, de standards, de normes, de questionnaires: l'instrument est un outil qui permettra de procéder à l'analyse institutionnelle. L'on insiste surtout sur deux types d'instruments: le questionnaire et le modèle[39]. Bien définis encore

---

(38) P.-E. Gingras et al., Rapport d'une étude confiée au C.A.D.R.E. par la D.G.E.C., Montréal, C.A.D.R.E., juillet 1973, 226 p.; P.-E. Gingras et M. Girard, S'évaluer pour évoluer, Projet D.G.E.C. / C.A.D.R.E., mai 1975, 170 p.

(39) Ibid., p. 132.

dans ces rapports certains principes directeurs du projet triennal: ce sera une recherche-action; les institutions locales seront le lieu de la recherche; ce sera sans équivoque une entreprise d'analyse, et non de contrôle ou d'évaluation; cette analyse doit devenir une dimension de la vie institutionnelle; des axes d'insistance sont recommandés: buts, programmes, l'étudiant et son environnement; le résultat recherché sera l'amélioration de l'institution par une meilleure conscience des intrants, des processus, des extrants, par une prise de décision plus rationnelle.

1.2 L'objectif des études et recherches dans la formulation du projet

> "Poursuivre des recherches "COLLEGES / C.A.D.R.E." qui mènent à la fabrication d'instruments-questionnaires et d'instruments-modèles d'analyse institutionnelle, à un approfondissement du concept, à une documentation et à des données qui facilitent l'implantation de cette analyse dans les institutions" (40).

Le cadre des études et recherches est, dans cet objectif, précis et ouvert: instruments, concept, documentation et données pour l'implantation de l'analyse dans les institutions. Ici encore, la définition de l'instrument n'est pas univoque. L'approfondissement du concept laisse entendre qu'au départ le modèle opérationnel d'analyse n'existe pas, ni les stratégies. Une étude

---

(40) P.-E. Gingras et M. Girard, L'analyse institutionnelle: s'évaluer pour évoluer, Montréal, C.A.D.R.E., automne 1975, p. 41.

documentaire sera requise pour ces recherches. L'on devra s'interroger sur les "données" nécessaires à l'analyse, à la mesure qualitative de l'école.

1.3 Le devis opérationnel

Enfin le devis opérationnel, comme nous l'avons rappelé dans le chapitre deuxième, situait au départ les études et les recherches, en assignant au Séminaire de recherche cinq missions complémentaires:

- "analyser les projets particuliers d'analyse institutionnelle en vue de leur généralisation...;
- "superviser la fabrication de l'inventaire (cueillette, analyse, diffusion des instruments)...;
- "poursuivre et/ou commanditer les études de fond nécessaires à l'élaboration de cette pensée;
- "assurer la confrontation avec les experts et d'autres centres de recherche et promouvoir, par-là, le perfectionnement de l'équipe...;
- "voir à l'auto-évaluation du projet lui-même"(41).

C'est dans ce cadre des rapports de 1973 et de 1975, de l'objectif formulé dans le projet triennal et dans le devis opérationnel qu'il faut revoir, comprendre et évaluer les activités d'étude et de recherche. Nous regrouperons ces activités autour de trois axes: les projets particuliers, les instruments, le concept d'analyse institutionnelle.

---

(41) M. Girard et P.-E. Gingras, L'analyse institutionnelle 1975-1976, premier rapport d'étape, Montréal, C.A.D.R.E., novembre 1976, pp. 53-54.

2. LES PROJETS PARTICULIERS

Dans le chapitre précédent [42], nous avons établi la liste des institutions que nous avons accompagnées dans la recherche et les trois axes autour desquels nous pouvons regrouper leurs projets particuliers d'analyse: les buts, priorités et objectifs institutionnels; les programmes de formation; les services de soutien à la formation ou ressources didactiques. Nous omettrons donc ici cette énumération pour considérer plutôt le contenu de ces activités de recherche.

2.1 Identification des buts institutionnels

L'analyse des buts institutionnels était commencée, tant à la Fédération des cégeps qu'au C.A.D.R.E., avant le projet triennal 1975-1978[43]. En 1972-1973, Wilfrid Gariépy accompagnait le Collège Laflèche et, l'année suivante, Claude Fortier et Mathieu Girard rodaient le questionnaire d'identification des buts institutionnels avec les collèges Bois-de-Boulogne, Maisonneuve et Saint-Jean-sur-Richelieu. Le projet triennal prit alors la relève et une vingtaine d'institutions, accompagnées par le C.A.D.R.E., assumèrent la recherche.

---

(42) Cf. Accompagnements de projets, par 4.3.2, pp. 44-46.

(43) Cf. Wilfrid Gariépy, Rapport sur l'identification des buts du Collège Laflèche et sur le matériel utile à la rédaction des objectifs institutionnels, Montréal, C.A.D.R.E., juillet 1973; Claude Fortier et Mathieu Girard, Les buts institutionnels: rapport d'étape, Montréal, Fédération des cégeps, octobre 1975.

Il convient de souligner quelques opérations particulières dans ce champ des buts institutionnels.

- C'est aux cégeps Edouard-Montpetit et Valleyfield que la recherche est passée des buts institutionnels à l'identification des besoins et des priorités.

- Le Collège Bourgchemin a utilisé et adapté l'instrument du C.A.D.R.E. dans son étude de la régionalisation.

- Le Collège de Saint-Jérôme a procédé d'une autre façon pour identifier ses objectifs institutionnels, ce qui a permis une réflexion critique sur la méthode du C.A.D.R.E.

- Il a été possible de préparer une banque d'énoncés d'objectifs de formation et d'objectifs de direction, avec la collaboration de deux groupes, composés chacun de dix institutions membres de l'A.I.E.S.

- Accompagner une institution qui poursuit son étude des buts institutionnels peut être plus ou moins lourd pour le C.A.D.R.E. L'opération comporte au minimum la présentation de la démarche, l'étude du questionnaire préparé par l'institution, le traitement et l'interprétation des données recueillies. Au moment de la recherche elle-même, les accompagnements exigeaient une quinzaine de présences dans l'institution.

. Si l'on fait un décompte des institutions et groupes que le C.A.D.R.E. a accompagnés dans cette recherche sur les buts institutionnels, l'on identifie: 6 Cégeps; 6 Collèges de l'A.C.Q.; 7 Institutions de l'A.I.E.S. (en plus des 10 impliquées dans l'opération des objectifs de formation et de direction); 1 Centre universitaire; 4 Commissions scolaires régionales; 2 Organismes gouvernementaux.

. La recherche a permis la publication de la brochure "Les buts institutionnels: instrument d'identification", puis la mise au point de l'instrument et une nouvelle édition de l'ouvrage davantage axés sur les besoins, les priorités et le plan d'action institutionnels.

. L'identification des buts et priorités institutionnels touche aux orientations d'ensemble de l'institution. L'étude a montré, écrit-on dans le rapport de recherche, "que cette expérience pouvait tenir dans un laps de temps relativement court et que, en dépit des dimensions de son objet, elle pouvait constituer une opération modeste et techniquement bien maîtrisable. On a surtout pu constater qu'elle était singulièrement favorable à l'établissement de diagnostics généraux, à une saisie articulée des diverses tendances institutionnelles et à des prolongements féconds dans ses entreprises d'analyse plus sectorielles".

2.2 L'analyse locale des programmes de formation

L'institution qui s'analyse étant une institution d'enseignement, il était fondamental qu'elle choisisse comme secteur privilégié d'opération les activités de formation. Le C.A.D.R.E. a donc accepté d'accompagner les institutions qui le lui demandaient, quand il s'agissait de l'analyse des programmes eux-mêmes ou de leur composante première, l'enseignement. Quelques opérations ont spécialement servi de point d'ancrage. Nous en soulignons quelques-unes ci-après.

- Le Collège de Sherbrooke poursuit depuis plusieurs années une réflexion sur l'évaluation des programmes. Enclanchée dans l'expérience globale, la recherche visait à mettre au point une démarche et une instrumentation. Une subvention du ministère de l'Education au Collège, en 1976, soutenait l'objectif plus précis de la mise au point d'une grille d'analyse de programmes. Les activités de recherche se poursuivent depuis deux ans avec l'accompagnement du C.A.D.R.E. et les résultats ont été consignés dans les rapports de recherche du Collège.

- La recherche s'est encore effectuée dans un ensemble d'activités relatives au programme des techniques infirmières: analyse locale -- Hull, Matane; analyse au niveau du réseau -- Coordination provinciale, Ordre des Infirmiers et infirmières.

- La collaboration mentionnée ci-dessus avec la coordination provinciale a permis la mise au point d'une technique appliquée à l'analyse des programmes: la technique du groupe nominal. Cinq groupes (professionnels, professeurs, étudiants, anciens, hospitalières) ont été consultés; un questionnaire-énoncés a été fabriqué à l'aide de cette consultation; le questionnaire a été expérimenté avec 600 professeurs de 40 collèges.

- Le C.A.D.R.E. a publié dans la Collection "L'analyse institutionnelle" une brochure sur "L'analyse locale des programmes de formation", l'étude de la technique du groupe nominal appliquée à l'analyse des programmes de formation a fourni la matière d'une deuxième publication(44).

- Le C.A.D.R.E. a encore accompagné un groupe de Coordonnateurs de recherche et d'expérimentation des cégeps qui faisait une réflexion critique sur l'expérimentation, la démarche, les difficultés de l'implantation de l'analyse des programmes dans les collèges, à partir de trois cas, ceux des collèges de Saint-Félicien, de Sherbrooke et du Vieux Montréal.

---

(44) Cf. Gabriel Aubin, La technique du groupe nominal appliquée à l'analyse locale des programmes de formation (titre provisoire), Collection "L'analyse institutionnelle", no 9, Montréal, C.A.D.R.E., 1979 (à paraître prochainement).

. En relation avec l'analyse des programmes s'ajoute la recherche menée par le C.A.D.R.E. sur les objectifs de la formation professionnelle. Une première étape d'activités menait à l'identification des problèmes de la formation professionnelle et à l'élaboration d'une liste d'objectifs communs à l'ensemble des programmes professionnels de niveau collégial[45]; dans une deuxième étape, un sondage était mené dans sept cégeps (Hull, Jonquière, John Abbott, Maisonneuve, Rimouski, Rosemont, Vanier) pour vérifier jusqu'à quel point ces énoncés d'objectifs correspondent à une réalité vécue au secteur professionnel et jusqu'à quel point il est désirable que le collège poursuive l'un ou l'autre des objectifs. Le compte rendu de cette étape a fait l'objet d'un article dans la revue "Prospectives"[46].

. La recherche du C.A.D.R.E. a tiré parti aussi d'informations et d'échanges avec des responsables de collèges qui menaient des opérations d'analyse de programme, comme à St-Félicien, à Shawinigan ou au Vieux Montréal.

---

(45) G. Aubin et M. Leroux, Les objectifs généraux de la formation professionnelle, Rapport présenté à la D.G.E.C. par le C.A.D.R.E., Montréal, C.A.D.R.E., juin 1976.

(46) Gabriel Aubin, "Les objectifs généraux de la formation professionnelle: résultats d'un sondage", dans Prospectives, décembre 1977.

. La recherche a permis la publication, dans la Collection "L'analyse institutionnelle" de la brochure "L'analyse locale des programmes de formation". Une "grille d'analyse" devrait éventuellement prolonger cette étude et faire l'objet d'une autre publication, quand les recherches en cours seront plus avancées.

2.3 Les services de soutien à la formation (ressources didactiques)

Dans la réalité du programme de formation défini comme "un ensemble de personnes, de contenus, de procédés et d'instruments réunis organiquement dans la poursuite d'objectifs éducatifs"(47), l'analyse de l'enseignement et des services qui le sous-tendent tient une place fondamentale. Les activités du C.A.D.R.E. s'insèrent dans un ensemble d'autres travaux qui avaient commencé longtemps avant 1975 et qui continuent, après 1978, de préoccuper le milieu (groupes de travail sur la bibliothèque, sur l'audio-visuel, etc.).

. L'un des accompagnements "lourds" les plus près des intentions de depart de mener la recherche sur l'analyse institutionnelle en liaison étroite avec les institutions appartient à ce secteur. Il s'agit de l'analyse des ressources didactiques au Collège de Rosemont, une démarche qui a duré plus d'une année et qui a sollicité la présence du C.A.D.R.E. pour une trentaine

---

(47) G. Aubin, L'analyse locale des programmes de formation, Montréal, C.A.D.R.E., 1977, p. 10.

de rencontres. L'expérience de Rosemont a inspiré le "Guide de mise en route de l'analyse institutionnelle" à un manuscrit, très près de la rédaction finale; "L'analyse des ressources didactiques", où l'on présente l'itinéraire de Rosemont, ses manières de faire, ses modèles et ses outils d'analyse[48].

. La deuxième activité d'importance, dans le secteur, est l'accompagnement, comme agent de recherche, du projet des directeurs des services pédagogiques des collèges publics et privés "Ressources didactiques et pratiques pédagogiques". La recherche a duré plus de deux ans et, pour y avoir été la personne-ressource, elle a permis de vivre dans le détail cette analyse: travaux de comités; rapports d'étape; élaboration, expérimentation des questionnaires; réunions régionales et rencontres des 18 responsables des collèges; envoi des questionnaires; traitement et analyse des résultats. Un deuxième membre de l'équipe du C.A.D.R.E. a participé un certain temps aux travaux du comité. Un troisième a agi comme conseiller technique pour la fabrication des questionnaires et a aussi pris part pendant un an aux réunions du comité directeur du projet.

---

(48) Pierre Lucier, Guide de mise en route de l'analyse institutionnelle, Montréal, C.A.D.R.E., 1976; Pierre Lucier, L'analyse des ressources didactiques au Collège de Rosemont (titre provisoire), Montréal, C.A.D.R.E., 1977 (document de travail).

- Le C.A.D.R.E. a aussi accompagné le groupe de travail sur l'évaluation des bibliothèques de collège, dont le rapport a été publié en octobre 1978[49]. Comme il est explicitement dit dans l'introduction de ce rapport "la présente étude a comme finalité la réalisation d'un projet d'analyse institutionnelle dans le domaine de la bibliothèque collégiale" et l'on a écarté les procédures d'évaluation "pour concentrer nos efforts à l'élaboration de méthodes rigoureuses de mesure de l'efficacité de la bibliothèque de collège"[50]. Le comité comprenait des responsables des Collèges Jean-de-Brébeuf, Maisonneuve, Saint-Jean-sur-Richelieu, Shawinigan et Trois-Rivières, ainsi que du S.G.M.E.

- Sans épuiser la liste des activités dans ce secteur de l'enseignement et des moyens didactiques, notons des accompagnements ponctuels du C.A.D.R.E.: colloque de l'A.C.Q. sur l'innovation pédagogique, colloque de biologie des cégeps, dossiers des groupes inter de la Fédération des cégeps sur Info-Doc et sur le régime pédagogique de l'enseignement collégial.

---

(49) Groupe de travail sur l'évaluation des bibliothèques de collège, L'évaluation de l'efficacité de la bibliothèque de collège: une approche systémique, octobre 1978.

(50) Ibid., p. 7

. Notons en terminant cette revue des activités de recherche axées sur des projets particuliers, que pour les ressources didactiques comme pour les buts institutionnels et les programmes de formation, nous avons à la fois travaillé avec des collèges individuels et des regroupements institutionnels. Les deux voies nous paraissent complémentaires pour l'analyse d'un secteur de la vie de l'institution.

3. LES INSTRUMENTS

Le rapport de la recherche traite plus spécifiquement des études et recherches dans le chapitre VIIIe intitulé "Les instruments d'analyse". Dans sa réflexion critique, l'équipe du C.A.D.R.E. y refait le cheminement du projet sur ce point depuis les intentions de départ, la diversification du concept d'"instrument", le sens de l'évolution, jusqu'à la formulation de six règles opérationnelles.

L'objectif central du projet d'analyse institutionnelle 1975-1978 dans sa dimension "études et recherches" était, nous l'avons répété dans la première partie du présent chapitre, la cueillette, l'analyse, la fabrication, la diffusion d'instruments de mesure de la qualité de l'institution. Plus spécifiquement, le mandat donné au C.A.D.R.E. dans le contrat de recherche indique 4 ou 5 instruments.

Pour nous, "instrument" signifiait un outil qui permet de procéder à l'analyse de façon rigoureuse. Il pouvait s'agir, écrivait-on dans les rapports de 1973 et de 1975, de questionnaires, de modèles, de guides, de données-critères ou standards. A l'étude, le concept d'instrument a aussi pris la forme d'approches stratégiques, de modèles de cheminement, de techniques et d'instruments de mesure proprement dits, puis d'indicateurs.

C'est dans ce cadre qu'il convient de situer les activités relatives aux instruments et les instruments eux-mêmes.

3.1 Un instrument de sensibilisation de l'équipe et du milieu institutionnel, d'orientation de la recherche, des intentions du départ, de définition du concept de base "l'analyse institutionnelle", des principes directeurs et de la philosophie sous-jacente à ce concept. Soit: L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE: S'EVALUER POUR EVOLUER.

3.2 Un instrument-modèle se rapportant à la mise en route de tout projet d'analyse institutionnelle, conçu à la réflexion sur des projets locaux réels et non seulement théoriques et contenant une typologie des instruments d'analyse et suggérant une méthodologie générale en sept étapes. Soit: GUIDE DE MISE EN ROUTE POUR L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE.

3.3 Un instrument-modèle se rapportant à la mise en oeuvre d'une analyse locale de programmes de formation. L'instrument comporte une méthodologie de cheminement et un certain nombre d'instruments de mesure et d'observation pertinents à cette analyse. Soit: L'ANALYSE LOCALE DES PROGRAMMES DE FORMATION.

3.4 Deux instruments-modèles proposant un éventail de modèles de cheminement, regroupés selon deux grandes approches stratégiques possibles. Soit: - ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET "ACCOUNTABILITY"
- ANALYSE INSTITUTIONNELLE ET PRISE DE DECISION.

3.5 Un instrument-questionnaire sur l'identification des buts et des priorités institutionnels. Instrument de type plus ponctuel, particulièrement indiqué pour ouvrir un chantier d'analyse dans une institution et identifier les besoins à satisfaire et les priorités à inscrire dans un plan d'amélioration. Il ne s'agit pas d'un instrument tout fait, d'un "kit" encore, mais d'un outil qui exige de l'institution une adaptation, une sélection d'énoncés, un cheminement institutionnel. Soit: LES BUTS INSTITUTIONNELS; INSTRUMENT D'IDENTIFICATION (une deuxième version en voie de publication).

3.6 Un répertoire critique d'instruments d'observation et de mesure proprement dite, pouvant être utilisés en articulation avec diverses stratégies et divers cheminements d'analyse, incluant des éléments descriptifs de 15 répertoires et recueils et de 78 instruments. Soit: INSTRUMENTS D'OBSERVATION ET DE MESURE POUR L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE.

3.7 Un instrument-guide sur la notion d'indicateur, où l'on présente six expériences et méthodes d'utilisation des indicateurs en éducation. Instrument qui se voulait l'amorce de développements nécessaires et à venir en ce qui a trait à une dimension fondamentale et encore absente de l'analyse: la transformation des données en indicateurs de la qualité institutionnelle. Soit: LE CONCEPT D'"INDICATEUR" APPLIQUE A L'EDUCATION.

3.8 Un instrument-technique adapté à l'analyse locale des programmes de formation, mais utilisable et ajustable à d'autres objets d'analyse. Soit: LA TECHNIQUE DU GROUPE NOMINAL APPLIQUEE A L'ANALYSE LOCALE DES PROGRAMMES DE FORMATION.

3.9 Le milieu institutionnel traitera certainement le rapport de recherche préparé par le C.A.D.R.E. à la suite de cette opération comme un instrument-guide. Il y puisera des éléments de sensibilisation, de cheminement, de stratégie, en plus du concept.

3.10 Ce sont des membres de l'équipe, bien conscients que leur travail s'intégrait dans le projet d'analyse institutionnelle, qui ont agi comme personnes-ressources et agent de recherche pour le projet des D.S.P. sur les ressources didactiques et les pratiques pédagogiques et qui ont finalisé les trois questionnaires (étudiants, professeurs, personnel préposé aux ressources) de la recherche.

3.11 Une étape préliminaire a été franchie dans la fabrication par le C.A.D.R.E. d'un questionnaire sur l'étudiant et la réalité de sa vie collégiale. En avril 1978, le C.A.D.R.E. recommandait au ministère de l'Education -- et il y travaillera durant les prochaines semaines -- un modèle et des dimensions à identifier pour un "VECU COLLEGIAL".

3.12 Dans cette instrumentation d'analyse institutionnelle, il ne faut pas, encore un coup, minimiser l'apport du Centre de documentation du C.A.D.R.E.: cueillette et analyse de documents, diffusion écrite et orale, publication de bibliographies annotées, soit, par exemple "LE COLLEGE QUEBECOIS", tenue à jour de dossiers bibliographiques connexes à l'analyse institutionnelle.

3.13 Un bilan d'activités doit enfin rappeler que les membres d'une équipe qui a ainsi poursuivi une recherche durant ces années possède en réserve un bagage qui, nous l'espérons, produira d'autres instruments. Nous pensons à une trousse sur l'analyse de l'enseignement et à une autre sur le monde étudiant.

4. LE CONCEPT D'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

"Poursuivre et/ou commanditer les études de fond nécessaires à l'élaboration de la pensée d'analyse institutionnelle"; "Poursuivre des recherches qui mènent ... à un approfondissement du concept": ainsi

sont spécifiés dans le devis opérationnel et dans la formulation des objectifs du projet triennal les préoccupations relatives au concept d'analyse institutionnelle dans la dimension "études et recherches".

Dans le chapitre deuxième, nous avons présenté le SEMINAIRE DE RECHERCHE et le RAPPORT DE RECHERCHE. Ce sont là les deux activités centrales où le concept d'analyse institutionnelle s'est progressivement élaboré. L'approfondissement et l'élaboration s'opèrent par la réflexion critique sur les accompagnements de projets, réflexion qui fait l'objet de discussions au Séminaire. La rédaction des guides, instruments-modèles, répertoire critique et autres publications provoque, dans chaque cas, des échanges. Les rencontres avec des groupes de recherche ont lieu au Séminaire même ou, si elles se sont déroulées à l'extérieur, sont objet de rapport et de réflexion à ce Séminaire. Par la liste des sujets des 55 réunions du Séminaire de recherche, liste établie dans le chapitre deuxième, on sent constamment présente cette préoccupation d'élaboration du concept d'analyse institutionnelle.

On retrace encore ce souci dans les textes publiés par l'équipe: dans le document de base "S'évaluer pour évoluer..."; dans l'article "Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle" reproduit dans le premier rapport d'étape (pp. 20-34); dans les introductions, états de question ou questions préliminaires de toutes les brochures de la Collection "L'analyse institutionnelle".

Enfin, la vingtaine de séances du Séminaire consacrées à l'élaboration du Rapport de recherche, la qualité même de ce rapport, traduisent bien cette préoccupation de l'approfondissement du concept, de ses composantes, du statut de l'analyse institutionnelle et des présupposés philosophiques de l'entreprise. C'est dans ce rapport que l'on pourra évaluer l'atteinte de cet objectif d'"élaboration de la pensée d'analyse institutionnelle". Ici, nous n'avions qu'à rappeler les activités qui y menaient.

5. CONCLUSION

Comme dans le chapitre sur la sensibilisation, nous sommes enclins à laisser le milieu juger de la valeur de ces activités d'étude et de recherche, évaluer le résultat de ces activités à la lumière des objectifs visés. Pour nous, compte tenu de la dynamique institutionnelle de l'entreprise, de la nature même de cette recherche-action en participation, nous nous sommes constamment sentis dépassés par la demande, par la dimension des problèmes, par la dimension du réseau scolaire, par l'absence aussi de données et d'expériences vraiment signifiantes en d'autres milieux. Nous avions constamment l'impression de "défricher", de préparer le terrain, de semer. Mais nous avions aussi l'impression que nos activités et nos travaux étaient positivement perçus dans beaucoup d'institutions. La meilleure preuve de la valeur de ces activités serait-elle qu'après trois ans l'idée et la pratique de l'analyse institutionnelle semblent bien ancrées dans le milieu, que le C.A.D.R.E. est actuellement invité à accompagner dans leur recherche et leur intervention d'analyse plus de 15 institutions.

CHAPITRE CINQUIEME

LE PERFECTIONNEMENT ET LES RESSOURCES

Le troisième objectif du projet 1975-1978 d'analyse institutionnelle est formulé ainsi: "contribuer à la formation de personnes-ressources, analystes compétents qui puissent jouer dans le milieu le rôle de leaders et de conseillers en analyse institutionnelle"(51). Le devis opérationnel de 1975 ne précise pas les activités pour réaliser cet objectif, remettant à 1977-1978 la décision(52). Le document de base contient explicitement l'objectif tel que formulé ci-dessus(53); suivent quelques commentaires sur la nécessité de cette formation d'analystes et sur les compétences requises de l'analyste ou de la personne-ressource. "Nous sommes convaincus, lit-on dans le document, que le perfectionnement des membres du personnel des collèges en analyse institutionnelle doit se faire "en-situation""(54). Certaines suggestions d'activités sont esquissées: stages dans des centres

---

(51) Cf. Premier rapport d'étape..., p. 3

(52) Ibid., p. 54

(53) Cf. S'évaluer pour évoluer..., p. 49

(54) Ibid., p. 50

d'évaluation; fréquentation d'ateliers de travail en évaluation, tels ceux des centres de Princeton ou de Californie; organisation - possiblement par le C.A.D.R.E. - de tels ateliers. Mais là encore, dit le document: "l'expérience de l'analyse institutionnelle dans les collèges nous dira plus spécifiquement les besoins de ressources humaines, et cette partie de l'opération prendra davantage forme avec le développement des opérations de sensibilisation du milieu et des recherches"(55). Le premier rapport d'étape remet à 1977-1978, comme prévu, la formation d'analystes, tout en recommandant qu'un devis d'action soit préparé(56). Le deuxième rapport d'étape prévoit un perfectionnement à travers les projets particuliers, l'accompagnement des C.R.E., un stage d'été à l'A.I.E.S., une formation sur demande, les services du Centre de documentation pour la consultation individuelle, l'organisation d'ateliers de travail, une mission de l'équipe dans les cadres de la coopération internationale(57).

Comme pour les opérations précédentes, on trouvera dans le rapport de recherche (Ch. IXe) une réflexion critique sur ce troisième volet du projet: intentions de départ, règles opérationnelles, jalons en vue d'une éventuelle typologie des tâches et des rôles d'analyste. L'essentiel est une formation

---

(55) Ibid., p. 50.

(56) Premier rapport d'étape..., p. 89.

(57) Deuxième rapport d'étape..., p. 55-56.

en situation et une possibilité d'accès à des ressources: ressources institutionnelles existantes; aménagements de tâches; équipe stable vouée au développement de l'analyse institutionnelle à l'échelle du réseau; mise en commun et concertation institutionnelles; injection de ressources de la part du ministère de l'Education. L'on identifie enfin des habiletés et compétences de l'analyste: des connaissances techniques en évaluation, en administration, ainsi que de bonnes relations humaines. C'est dans ce contexte particulier que doit se faire la revue des activités de l'équipe du C.A.D.R.E. concernant le perfectionnement et les ressources humaines. Il ne peut y avoir ici ni la précision, ni le déploiement que l'on a dans les deux autres opérations. Mais la préoccupation n'a jamais été non plus absente, comme en témoignent les activités dont nous ferons succinctement état.

1. SESSIONS D'INFORMATION ET D'ETUDE

La conception que s'est faite l'équipe de la sensibilisation comporte une dimension de perfectionnement . Ainsi lorsque quatre membres ont servi de personnes-ressources durant une session de trois jours sur l'analyse institutionnelle, y discutant la genèse et la nature du projet, y animant quatre ateliers où chacun des participants étudie successivement la mise en route de l'analyse, les indicateurs, l'analyse des programmes et l'analyse des apprentissages, ils étaient convaincus d'oeuvrer davantage dans un contexte de formation et de perfectionnement que de sensibilisation.

Des membres de l'équipe ont accompagné des groupes de travail, nous l'avons signalé précédemment, de façon prolongée. Nous pensons, par exemple, au groupe sur l'évaluation des bibliothèques, au comité des coordonnateurs de recherche et d'expérimentation qui examinait les expériences de certains collèges en analyse de programmes, au comité créé par les D.S.P. pour coordonner le projet sur les ressources didactiques et les pratiques pédagogiques. Plusieurs équipes de collèges, qui menaient des travaux d'analyse, sont venues rencontrer celle du C.A.D.R.E. et discuter méthodologie, objectifs, résultats d'étape ou finals. Mentionnons celles de Saint-Jérôme, de Bourgchemin, de Shawinigan, de l'Assomption, de Bois-de-Boulogne, de Sherbrooke, de Laflèche ou de Marie-Victorin. De part et d'autre, chacune des équipes y retirait des éléments de perfectionnement.

2. FORMATION EN SITUATION

Rien ne vaut l'expérience! C'est en forgeant qu'on devient forgeron! Surtout si cette expérience et ce métier sont accompagnés par une personne-ressource qui est là, précisément, pour améliorer la démarche. C'est la formule que privilégiait l'intention de départ, celle d'une formation en situation: c'est à des expériences d'analyse que se formeront les compétences(58).

---

(58) Cf. S'évaluer pour évoluer..., automne 1975, p. 27.

Qu'on revise, en ce sens, la liste des institutions et, dans ces institutions, imaginons le nombre et la qualité des personnes engagées dans ces projets d'analyse sur les buts institutionnels, les programmes, les services. Il y a là un important chantier de perfectionnement de ressources humaines. C'est "en situation, durant les opérations, qu'il faudra perfectionner des membres du personnel (...) et en faire des compétences en analyse et en évaluation"(59). Le chantier a été à la mesure de l'objectif.

3. LES INSTRUMENTS

Les études et les recherches ont résulté, pour une part importante, dans la fabrication d'une variété d'instruments d'analyse institutionnelle. Nous avons décrit cette instrumentation dans le chapitre précédent. Comme le genre d'instruments produits n'est jamais rien qu'un questionnaire ou un "kit", mais bien davantage des modèles de mise en route, d'analyse, des explicitations de démarches ou de visées, une présentation critique des outils disponibles, ce genre d'instruments est à la fois orienté vers l'analyse et la formation de l'analyste. En ce sens, les publications de la collection "L'analyse institutionnelle" sont des textes de formation. Il suffit de se référer à ceux qui ont fait de l'analyse locale pour vérifier comment ces instruments ont servi au perfectionnement "en situation". La présence de ces instruments dans

---

(59) Cf. S'évaluer pour évoluer, mai 1975, p. 153.

les facultés des Sciences de l'Education de plus d'une université, comme il nous a été donné occasionnellement de le constater, est encore un indice.

Signalons de nouveau le rôle du Centre de documentation du C.A.D.R.E. auprès de chercheurs individuels comme auprès des institutions, comme lieu privilégié d'information des collèges. Et nous oublierons les innombrables rencontres individuelles que l'ensemble des membres de l'équipe, tout au long de ces trois années, ont acceptées et ajoutées à leur tâche de chercheur, dans un esprit de sensibilisation et de perfectionnement des personnes du milieu scolaire.

4. LES SPECIALISTES DES CENTRES DE RECHERCHE EN EVALUATION

Dès le départ, comme dans les rapports d'étape, la confrontation de la pensée de l'équipe avec celle d'autres experts, comme en toute recherche, était prévue comme un élément essentiel du perfectionnement de l'équipe elle-même. En établissant la liste des groupes que nous avions tenté de sensibiliser à l'analyse, dans le chapitre troisième, nous avons retenu les contacts avec les spécialistes et les organismes qui, hors du Québec, rejoignaient nos préoccupations. Nous en revoyons rapidement la liste: en 1975-1976,

- E.C.A.P.E. (Exploratory Committee on Assessing the Progress of Education) (correspondance);
- Department of Health, Welfare and Education, Washington (visite);

- A.E.R.A. American Education Research Association (congrès);

- Faculté de l'Education, Queen's University, Ont. (rencontre des deux équipes qui à cette université et au C.A.D.R.E. travaillaient à l'analyse des programmes);

- C.A.P. (Cooperative Accountability Project), Denver (correspondance);

- Conseil de l'Europe, Division de la documentation et de la recherche (visite à l'occasion d'un voyage personnel de vacances);

- A.C.C.C. (Association canadienne des collèges du Canada) (congrès);

- Department of Higher Education, Albany (échange de documents);

- Université libre de Bruxelles, Service de didactique expérimentale (visite à l'occasion d'un voyage personnel de vacances);

- Fondation européenne de la culture (visite de Gabriel Fragnière au Québec);

en 1976-1977,

- A.I.R. (Association for Institutional Research) (congrès à Montréal);

- A.A.H.E. (American Association for Higher Education) (congrès);

- A.C.C.C. (Association des collèges du Canada) (congrès '77) N.B. comme en 1975, il s'agit d'une participation au niveau de l'exposé-communication ou panel, ainsi que de l'animation d'ateliers;

- State Department of Education, Colorado (session d'étude avec les responsables de l'évaluation et de l'"accountability");

en 1977-1978,

- British Columbia Institute of Technology (rencontre à Montréal sur l'analyse de programmes de formation à cette institution);

- Faculté des Sciences de l'Education, Université de l'Alberta, Edmonton (rencontres de deux équipes à Montréal; étude du dossier "Renewal in Post-Secondary Institutions" produit par cette équipe);

- Mission "Analyse institutionnelle", 12-31 mai 1978: Londres, Bruxelles, Paris, Strasbourg. (Les 23 rencontres réussies durant cette mission ont fait l'objet déjà d'un rapport détaillé) (60);

- Notons enfin que le directeur du projet, chargé de mission dans certains pays du nord de l'Europe pour s'informer auprès des ministères de l'Education de ces pays de l'état de l'enseignement privé, n'a pas raté l'occasion de recueillir de l'information sur les politiques d'évaluation et d'analyse institutionnelles, ni d'établir des contacts.

5. CONCLUSION

Si, au premier abord, les activités de perfectionnement semblaient ne pas avoir la précision et la dimension des deux autres opérations de sensibilisation et d'étude, il nous est donné de constater que le souci est demeuré présent tout au cours du projet et qu'il s'est incarné dans de nombreuses initiatives. Mais ici encore, le travail est à poursuivre.

---

(60) P.-E. Gingras, G. Aubin, J.-P. Broudéhoux, J. Laliberté et P. Lucier, Rapport de la mission "Analyse institutionnelle", 12-31 mai 1978, Montréal, C.A.D.R.E., 19 juin 1978, 34 p.

CONCLUSION

Que conclure de cette revue des activités du projet 1975-1978 d'analyse institutionnelle du C.A.D.R.E.? Il revient aux collèges et à nos partenaires du C.A.D.R.E. et de la D.G.E.C. de porter maintenant le jugement de valeur, alors que ce rapport a tenté d'inventorier, d'analyser (et parfois de justifier) les activités de l'équipe. Nous croyons que cette évaluation devra se faire en relation avec les objectifs bien spécifiques du projet.

Pour nous, à la fin de ces trois années d'analyse institutionnelle, nous attirons l'attention sur quelques points, sans les développer.

- Le rapport des activités, tel que présenté, n'aurait pas de sens, s'il n'était pas perçu comme un complément au rapport de la recherche. Le rapport du projet doit comprendre ces deux rapports, qui ont été élaborés dans cette perspective de complémentarité.

- L'analyse institutionnelle nous paraît devenue une réalité au Québec: le concept est identifié dans le milieu; les institutions l'incarnent; le ministère de l'Education, et non plus seulement la D.G.E.C., assume la démarche. L'idée, par exemple, des indicateurs de la qualité de la

CENTRE DE DOCUMENTATION
DU SECTEUR PLANIFICATION
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

formation qui prolonge actuellement la recherche en analyse institutionnelle, le mandat d'évaluation que l'on projette de confier au Conseil des collèges ou l'intention de favoriser la production d'instruments d'analyse et d'évaluation que l'on retrouve dans le plan d'action de l'Ecole québécoise ou dans le Livre blanc sur l'enseignement collégial témoignent du chemin parcouru.

- Le C.A.D.R.E. a créé une équipe qui a acquis une certaine compétence dans le domaine et il est devenu un centre spécialisé en analyse institutionnelle. C'est un acquis exceptionnel et d'importance. Le milieu scolaire saura-t-il maintenir viable et vivant ce centre d'analyse institutionnelle?

- L'analyse institutionnelle, disions-nous au départ, doit devenir une "dimension" de la vie de l'institution. Après trois ans de recherche, il nous semble essentiel que ce souci soit aussi porté et alimenté par un organisme comme le C.A.D.R.E. La fabrication des instruments n'est pas terminée, de multiples institutions et commissions scolaires, ne font qu'arriver à la conviction et à la décision de faire de l'analyse institutionnelle: il faudra répondre à leurs besoins d'accompagnement et d'animation, en plus de poursuivre l'étude et la recherche.

- Le projet demeure un excellent exemple de collaboration et de foi en l'éducation. Il a regroupé dans un effort concerté, généreux et de qualité, des institutions, des associations, un centre de recherche, le ministère de l'Education, pendant trois ans. Que chacun en soit félicité et remercié.

No Co-488
GINGRAS, Paul-Emile et GIRARD, Mathieu. Analyse institutionnelle. Rapport des activités. Février 1979

Ce volume doit être rendu à la dernière date indiqués ci-dessous.